

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра промислового маркетингу

«На правах рукопису»

УДК _____

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ С.О. Солнцев

«___» _____ 2020 р.

Магістерська дисертація

на здобуття ступеня магістра

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

**на тему: «Формування стратегії зростання компанії на внутрішньому ринку
промислових послуг України»**

Виконав:

студент II курсу, групи УМ-91мп

Солнцев Михайло Ігорович _____

Керівник:

професор кафедри промислового маркетингу,

к.е.н., професор Зозульов О.В. _____

Рецензент:

доцент кафедри менеджменту,

к.б.н., доцент Ситник Н.І. _____

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студент _____

Київ – 2020 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра промислового маркетингу**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський) за освітньо-науковою програмою
Спеціальність – 075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ С.О. Солнцев

«___» _____ 2020р.

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
Солнцеву Михайлу Ігоровичу**

1. Тема роботи: «Формування стратегії зростання компанії на внутрішньому ринку промислових послуг України», керівник роботи Зозульов Олександр Вікторович, професор, кандидат економічних наук, затверджені наказом по університету від « 02 » листопада 2020 р. № 3179-с
2. Термін подання студентом роботи 10.12.2020 р.
3. Об'єкт дослідження – формування стратегії зростання компанії на внутрішньому ринку промислових послуг України.
4. Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації щодо формування стратегії зростання компанії на внутрішньому ринку промислових послуг України.
5. Перелік завдань, які потрібно розробити:
 - Дослідити промислову послугу як специфічний товар в маркетингу.
 - Проаналізувати стратегії зростання компанії на ринку промислових послуг.
 - Визначити науково-методичні засади формування стратегії зростання компанії на ринку промислових послуг.
 - Проаналізувати ринок технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки України.

- Проаналізувати поточну маркетингову діяльність ТОВ «КАРОЛА» на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки.
- Провести маркетингове дослідження привабливості регіональних ринків технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки для ТОВ «КАРОЛА».
- Сформулювати стратегію зростання ТОВ «КАРОЛА» на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки.
- Розробити маркетингові заходи з реалізації стратегії зростання ТОВ «КАРОЛА» на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки України.
- Визначити економічну ефективність заходів по вдосконаленню маркетингової діяльності ТОВ «КАРОЛА».

6. Орієнтовний перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: презентація та роздаткові матеріали.

7. Орієнтовний перелік публікацій: стаття та тези.

8. Дата видачі завдання 26.10.2020 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Розділ 1. Теоретико-методологічні засади формування стратегії зростання компанії на внутрішньому ринку промислових послуг України	26.10 – 07.11	
2.	Розділ 2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «КАРОЛА» на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки України	08.11 – 17.11	
3.	Розділ 3. Розроблення рекомендацій щодо формування і реалізації стратегії зростання	18.11– 27.11	
4.	Оформлення МД	28.11 – 02.12	
5.	Перевірка на плагіат, отримання рецензії, відгука керівника	3.12-9.12	
6.	Здача друкованої зшитой МД з рецензією, відгуком керівника на кафедрі	10.12	

Студент

М. І. Солнцев

Керівник роботи

О. В. Зозульов

РЕФЕРАТ

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (91 шт.) та дев'яти додатків, викладених на 23 сторінках. Робота виконана на 160 сторінках, без врахування додатків, містить 45 рисунків та 88 таблиць. Метою даної магістерської роботи є формування стратегії зростання компанії на внутрішньому ринку промислових послуг України, на прикладі підприємства ТОВ «КАРОЛА», яке функціонує на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки, що включає визначення теоретичних та методологічних основ формування стратегії зростання. Об'єкт дослідження – формування стратегії зростання компанії на внутрішньому ринку промислових послуг України. Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації щодо формування стратегії зростання компанії на внутрішньому ринку промислових послуг України.

Методологічна основа дослідження – загальнонаукові методи наукового пізнання: монографічний, системний підхід, методи аналізу й синтезу та маркетинговий інструментарій дослідження кон'юнктури ринку. Під час проведення маркетингового дослідження використовувалися методи статистичної обробки інформації, матричні, аналітичні методи, побудова моделей: регресійний аналіз, метод попарного порівняння, метод експертних оцінок, метод провідних індикаторів, метод аналогій, метод аналізу ієрархій Т. Сааті та інші.

Науковою новизною роботи є дослідження понять «послуга» та «промислова послуга», для яких вперше сформовано термінологічний апарат з урахуванням функціонального підходу. У роботі також доповнено визначення понять «стратегія» та «стратегія зростання», а також враховані особливості послуги як товару та характеристики промислового ринку. Магістерська робота містить детальний аналіз ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпек та діяльності ТОВ «КАРОЛА» на ньому, а також опис процесу розроблення та реалізації стратегії зростання підприємства.

Ключові слова: послуга, промислова послуга, стратегія зростання, промисловий ринок послуг, маркетинг, попит, пропозиція, конкуренція, ринок, прогноз, потенціал.

SUMMARY

Attestation master's degree work consists of introduction, three parts, conclusions, a list of literature from 91 sources, and 9 additions on 23 pages. The general volume of work is 160 pages without additions. The work contains 45 figures and 88 tables.

The purpose of this master's thesis is to form a growth strategy of the company in the domestic market of industrial services of Ukraine, on the example of the company "KAROLA", which operates in the market of technical tests and research of high-risk objects, which includes determining the theoretical and methodological foundations of growth strategy. The object of research is the formation of the company's growth strategy in the domestic market of industrial services in Ukraine. The subject of research - theoretical and methodological principles and practical recommendations for the formation of the company's growth strategy in the domestic market of industrial services in Ukraine.

Methodological basis of the research - general scientific methods of scientific knowledge: monographic, systematic approach, methods of analysis and synthesis and marketing tools for market research. compared, the method of expert assessments, the method of leading indicators, the method of analogies, the method of analysis of hierarchies T. Saati and others.

The scientific novelty of the work is the study of the concepts of "service" and "industrial service", for which the terminological apparatus was formed for the first time, taking into account the functional approach. Moreover, the paper supplements the definition of "strategy" and "growth strategy", which takes into account the features of the service as a commodity and the characteristics of the industrial market. The master's thesis contains a detailed analysis of the market of technical tests and research of high-risk objects and the activities of LLC "KAROLA" on it, as well as a description of the process of developing and implementing a strategy for enterprise growth.

Keywords: service, industrial service, growth strategy, industrial market of services, marketing, demand, supply, competition, market, forecast, potential.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	8
ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ КОМПАНІЇ НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ ПРОМИСЛОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ.....	13
1.1 Промислова послуга як специфічний товар в маркетингу	13
1.2 Стратегії зростання компанії на ринку промислових послуг	25
1.3 Науково-методичні засади формування стратегії зростання компанії на ринку промислових послуг.....	35
Висновки до розділу 1	55
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КАРОЛА» НА РИНКУ ТЕХНІЧНИХ ВИПРОБУВАНЬ ТА ДОСЛІДЖЕНЬ ОБ'ЄКТІВ ПІДВИЩЕНОЇ НЕБЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....	56
2.1 Аналіз ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки України.....	56
2.2 Аналіз поточної маркетингової діяльності ТОВ «КАРОЛА» на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної безпеки.....	80
2.3 Маркетингове дослідження привабливості регіональних ринків технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної безпеки для ТОВ «КАРОЛА»	90
Висновки до розділу 2	111
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ.....	113
3.1 Формування стратегії зростання ТОВ «КАРОЛА» на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної безпеки	113

3.2 Маркетингові заходи з реалізації стратегії зростання ТОВ «КАРОЛА» на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки України.....	128
3.3 Економічне обґрунтування заходів по вдосконаленню маркетингової діяльності ТОВ «КАРОЛА».....	145
Висновки до розділу 3	156
ВИСНОВКИ.....	157
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	161
ДОДАТКИ.....	168

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ДП – державне підприємство

ЕТЦ – експертно-технічний центр

ПАТ – приватне акціонерне товариство

ЧАЕС – Чорнобильська атомна електростанція

Украо – асоціація "українські акредитовані органи з оцінки відповідності"

ПТО – повний технічний огляд

ЧТО – частковий технічний огляд

ТД – технічне діагностування

ЕТД – експертиза технічної документації

МУП – маркетингова управлінська проблема

ДВ – дуже висока

В – висока

С – середня

Н – низька

ДН – дуже низька

PR – зв'язки з громадськістю (англ. Public Relations)

ЦА – цільова аудиторія

ЄСВ – єдиний соціальний внесок

ПДВ – податок на додану вартість

ВВ – військовий внесок

ПП – податок на прибуток

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні важливою складовою промисловості, що впливає на споживчий ринок, є ринок промислових послуг. Одним з розвиваючих ринків із своєю специфікою є ринок технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки. На даному ринку підприємствам-замовникам надається такий перелік послуг: повний та частковий технічний огляд – комплекс випробування, які проводяться для технічних об'єктів підвищеної небезпеки (самохідні крани, мостові, баштові крани і т.д.); технічне діагностування – процес виявлення і вивчення технічного стану об'єкту; експертиза технічної документації – процес виявлення і порівняння реальних технічних характеристик об'єктів із зазначеними у технічному паспорті. Компанії-виконавці, такі як ТОВ «КАРОЛА», працюють на даному ринку на основі дозволів та сертифікатів, наданих Національним агентством з акредитації України, проводять технічні випробування та дослідження об'єктів підвищеної небезпеки. Результатом випробувань та досліджень є висновок, який надає право на використання цих об'єктів у виробничо-господарській діяльності.

Визначенням поняття «послуг» займалися наступні автори: Кочерга А.І., Грюнроос К., Маркова В.Д., Пащук О.В., Кубишина Н.С. Питання, пов'язані з промисловими послугами досліджували: Хенкель Ф., Ольхагер Л., Зозульов О.В., Старостіна А.О., Рой О. Проте дослідженням функціональних трактовок та ґрунтовною систематизацією класифікацій промислових послуг вони не займалися. Маркетингом послуг займалися наступні автори: Маркова В.Д., Пащук О.В., Кубишина Н.С. Питання промислового маркетингу досліджували: Зозульов О.В., Старостіна А.О., Чернишова А.М. Проте дослідженням стану та особливостей ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки вони не займалися, що робить дану тему вкрай актуальною.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є дослідження теоретико-методологічних, методичних і практичних питань формування стратегії зростання компанії на внутрішньому ринку промислових послуг України, на прикладі

підприємства ТОВ «КАРОЛА», яке функціонує на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки. Основними завданнями є:

1. Дослідити промислову послугу як специфічний товар в маркетингу.
2. Проаналізувати стратегії зростання компанії на ринку промислових послуг.
3. Визначити науково-методичні засади формування стратегії зростання компанії на ринку промислових послуг.
4. Проаналізувати ринок технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки України.
5. Проаналізувати поточну маркетингову діяльність ТОВ «КАРОЛА» на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки.
6. Провести маркетингове дослідження привабливості регіональних ринків технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки для ТОВ «КАРОЛА».
7. Сформувати стратегію зростання ТОВ «КАРОЛА» на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки.
8. Розробити маркетингові заходи з реалізації стратегії зростання ТОВ «КАРОЛА» на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки України.
9. Визначити економічну ефективність заходів по вдосконаленню маркетингової діяльності ТОВ «КАРОЛА».

Об'єкт дослідження – формування стратегії зростання компанії на внутрішньому ринку промислових послуг України.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації щодо формування стратегії зростання компанії на внутрішньому ринку промислових послуг України.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дисертація є складовою частиною наукових досліджень кафедри промислового маркетингу факультету менеджменту та маркетингу Національного Технічного

Університету України «КПІ імені Ігоря Сікорського», відповідає напрямку її наукового дослідження та виконана в межах теми, над якою працює кафедра - «Стратегічне маркетингове управління підприємствами в умовах турбулентного середовища» (Д/Р № 0113U006455), де особисто автором удосконалено теоретико-методичні положення щодо формування стратегії зростання підприємства на ринку промислових послуг.

Методологічна основа дослідження – загальнонаукові методи наукового пізнання: монографічний, системний підхід, методи аналізу й синтезу та маркетинговий інструментарій дослідження кон'юнктури ринку. Під час проведення маркетингового дослідження використовувалися методи статистичної обробки інформації, матричні, аналітичні методи, побудова моделей: регресійний аналіз, метод попарного порівняння, метод експертних оцінок, метод провідних індикаторів, метод аналогій, метод аналізу ієрархій Т. Сааті та інші.

Новизна отриманих результатів є дослідження понять «послуга» та «промислова послуга», для яких вперше сформовано термінологічний апарат з урахуванням функціонального підходу. У роботі також доповнено визначення понять «стратегія» та «стратегія зростання», а також враховані особливості послуги як товару та характеристики промислового ринку. Магістерська робота містить детальний аналіз ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпек та діяльності ТОВ «КАРОЛА» на ньому, а також опис процесу розроблення та реалізації стратегії зростання підприємства, що включає аналіз маркетингових особливостей, визначення теперішнього стану та динаміки ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки, специфіці дослідження ринкового попиту, аналізі конкуренції та визначенні найбільш привабливого регіону для виходу.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені в дипломній роботі другого (магістерського) рівня вищої освіти рекомендації та пропозиції щодо формування стратегії зростання підприємства були надані на розгляд керівництву ТОВ «КАРОЛА», яким визнано можливість практичного застосування

пропозицій: довідка про впровадження № 57/1 від 26.10.2020 р. від ТОВ «КАРОЛА».

Публікації. Було опубліковано тези на тему: «Growth strategies of the company on the market of industrial services», що представлені на XVI Міжнародна науково-практична конференція студентів та молодих вчених «Majesty of marketing». Також опубліковано статтю у збірнику «Науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки»» на тему: «Промислова послуга: сутність, визначення, специфіка та класифікація».

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота виконана на 160 сторінках, складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку літератури, містить 88 таблиць, 45 рисунків, 9 додатків та 81 джерело.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ КОМПАНІЇ НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ ПРОМИСЛОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

1.1 Промислова послуга як специфічний товар в маркетингу

У сучасних умовах спостерігається зростання ринку послуг та зростання домінування послуг в економіках по всьому світі. Сьогодні послуги є домінуючою силою не тільки в розвинених країнах, а і в Україні. Величезне зростання та економічний внесок сфери послуг привертають все більшу увагу до проблем галузі. Був час, коли вважали, що промислова революція є єдиним рішенням проблем бідності, безробіття та інших негараздів суспільства [39, с. 17]. Однак зараз сфера послуг обіцяє виконати це завдання. Послуги щодня торкаються життя кожної людини, будь то сфера продовольства, зв'язку, дозвілля чи подорожей. Послугами все частіше користуються як корпоративний, так і побутовий сектор. Цей перехід на домінантний акцент послуг не відбувся за один день – він розпочався у XX столітті, особливо після закінчення Другої світової війни. Через масштабні руйнування під час війни було здійснено чимало економічних заходів, щоб повернути стан економіки. Друга світова війна позначилася як початок підйому галузей сфери послуг [41, с. 11]. Протягом другої половини XX століття галузі промисловості досягли значного зростання в більшості західних країн. Після промислової революції наступною можливою популярною революцією стане сфера послуг. У промисловій революції людина навчилася використовувати та взаємодіяти з обладнанням та машинами. Що стосується революції послуг, людина вчиться використовувати інші техногенні ресурси для свого розвитку.

Простими словами, послуги – це справи, процеси та будь-яка інша діяльність, спрямована на задоволення потреб. Однак зростаючий інтерес до сфери послуг супроводжується значними розбіжностями та суперечками щодо того, що являє собою послуга та маркетинг послуг. Для того, щоб зрозуміти поняття «послуга» як

концепції, необхідно дослідити те, як різні автори та вчені визначали це протягом багатьох років. Одним із перших, хто визначив послуги, була Американська асоціація маркетингу, яка ще в 1960 році визначила послуги як "діяльність, вигоди або задоволення, які пропонуються для продажу або надаються у зв'язку з продажем товарів" [40, с. 17]. Це визначення мало обмежений погляд на послуги, оскільки визначало послуги як додаток до продажу товарів.

Інше визначення, яке було запропоновано в 1963 р. Реганом, передбачає, що "послуги являють собою нематеріальні речі, що задовольняють потреби безпосередньо тут і зараз (перевезення, житло тощо) або нематеріальні речі, що купують разом із товарами (кредит, гарантія тощо)" [47, с. 57]. Вперше послуги розглядалися як чисті нематеріальні речі, здатні забезпечити задоволення замовника і можуть продаватися як матеріальна продукція.

Роберт Джуд визначав послугу як "ринкові транзакції підприємства чи підприємця, де об'єктом ринкової операції не є передача права власності на матеріальний товар" [41, с. 5].

У 1973 році Бессом запропонував, що «послуги - це діяльність, яка забезпечує цінні вигоди або задоволення» [35, с. 77]. Ще одне визначення, яке Блуас дав у 1974 році, говорить про те, що «послуга - це діяльність, пропонована для продажу, яка приносить користь та задоволення, не призводячи до фізичної зміни форми товару» [36, с. 57].

У 1974 р. Стентон запропонував визначення як "окремо ідентифіковані нематеріальні види діяльності, які забезпечують задоволення бажань, коли продаються споживачам та / або промисловим споживачам і які не обов'язково пов'язані з продажем товару чи іншої послуги" [49, с. 34].

Котлер і Блум в 1984 році визначали послугу як "будь-яку діяльність або вигоду, яку одна сторона може запропонувати іншій, яка по суті є нематеріальною і не призводить до володіння будь-чим. Її надання може бути або не може бути пов'язане з фізичним продуктом» [43, с. 174].

Гронрус визначав послугу як "діяльність або низку видів діяльності більш-менш нематеріальної природи, які зазвичай, не обов'язково, відбуваються у

взаємодії між клієнтом та / або фізичними ресурсами, або товарами та / або системами постачальників послуг, які пропонуються як вирішення проблем замовника» [38, с. 27].

Сьогодні термін «послуга» можна зустріти в багатьох книжках та публікаціях по маркетингу, економіці, підприємництву та в іншій літературі, але, навіть не зважаючи на схожу тематику цих наукових публікації, сенс визначень доволі різний, тому постає необхідність у виокремленні спільних характеристик для подальшого формування особистого бачення поняття «послуга». Проблемами послуг займалися багато відомих вітчизняних та зарубіжних авторів, серед них: К. Лавлок, Е.М. Агабабян, О. В. Пащук, К. Грюнроос, А.І. Кочерга, П.А. Мягков, В.Д. Маркова, Р. Норманн, В. Ніколайчук, Л.П. Хмелевська. Підходи до визначення, дані цими авторами, занесено у таблицю 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення послуг [узагальнено на основі 35-39]

Підходи	Узагальнене визначення	Автори
Підприємницький	Послуга – корисний ефект, який виникає в процесі продуктивної праці як цілеспрямованої діяльності, необхідний для подальшої діяльності підприємства.	Е.М. Агабабян П.А. Мягков
Товарний	Послуга – це товар, специфіка якого виявляється у фізичній неосяжності, невіддільності від свого джерела, у неможливості накопичення та зберігання, в індивідуальності та плинності якісних характеристик, у відсутності речового змісту.	Л.П. Хмелевська
Соціальний	Послуга – це певне суспільне відношення, яке складається з приводу корисної дії праці, споживаного в якості товару, речі або діяльності у привласненні його результатів.	А.І. Кочерга
Маркетинговий	Послуга – це економічні дії, що створюють цінність і забезпечують вигодами клієнтів у певний час і у певному місці як результат досягнення бажаних змін на користь одержаної послуги.	О. В. Пащук В.Д. Маркова К. Лавлок
Правовий	Послуга – це комплекс дій, в результаті проведення яких, суб'єкту господарювання (замовнику) надається право на подальшу діяльність.	Р. Норманн
Галузевий	Послуга – це економічне явище, що являє собою складну галузь виробничих, фінансових, правових і соціальних відносин, яка відповідно до свого розвитку стимулює та каталізує процеси, що відбуваються в сферах виробництва, соціального управління, розподілу та споживання, та всі види корисної діяльності, в процесі якої створюються не матеріальні цінності.	В. Ніколайчук

Продовження таблиці. 1.1

Підходи	Узагальнене визначення	Автори
Інституційний	Послуга – це сукупність інститутів та процесів для створення корисних економічних явищ, необхідних для функціонування ринкового механізму.	К. Грюнроос

Отже, маємо сім узагальнених підходів до визначення послуг, серед яких, для комплексного розуміння поняття, не вистачає функціональної та процесної трактовок. Тому запропонуємо власну авторську функціональну трактовку поняття «послуга» – це комплекс дій, які спрямовані на підвищення функціональності економічного суб'єкту в певний час у певному місці. Також сформулюємо визначення згідно процесного підходу, послуга – це процес узгодження економічних інтересів суб'єктів через отримання вигоди на платній основі.

Підсумовуючі всі наведенні підходи до визначення поняття «послуга», розробимо схему, яка буде максимально чітко і лаконічно розкривати досліджуване поняття (див. рис. 1.1)

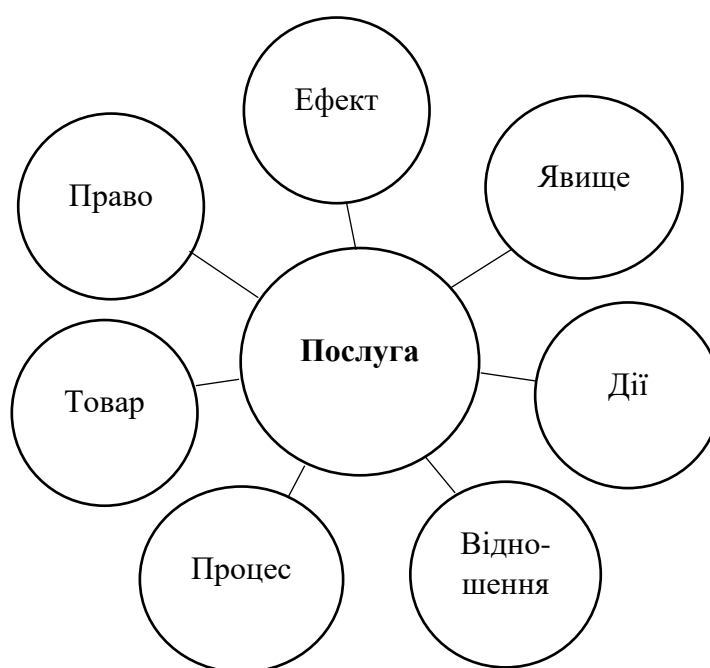


Рисунок 1.1 – Структура поняття «послуга» [розроблено автором]

Актуальність дослідження саме даної тематики полягає у тому, що послуга як нематеріальний товар значно складніше для розуміння споживачів, оскільки послуга має такі особливості:

1. невідчутність: процес надання послуги неможливо відчутити на дотик, зважити і т.д. Можна лише побачити кінцевий результат її надання;

2. невіддільність: послуга не може бути надана без участі суб'єкта, який саме цю послугу надає;
3. непостійність якості: присутність людського фактору у процесі надання послуги може спричинювати певні помилки;
4. недовговічність: послуги необхідно надавати з певною періодичністю, а сам процес продовжуються в обмеженому терміні часу;
5. відсутність передачі прав власності: послуга надається один раз, тобто один клієнт – одна послуга.

Вищезазначені характеристики послуг роблять її унікальною і саме тому послуги отримують спеціальний підхід до управління від маркетологів. Але послуги також поділяють за проявом, тобто існують матеріалізовані послуги, в результаті надання яких клієнт отримує підтвердження (дозвіл чи сертифікат), та нематеріалізовані, жодних підтверджень. Різниця між матеріалізованими та нематеріалізованими послугами найкраще зрозуміти з таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Відмінності матеріалізованих та нематеріалізованих послуг [систематизовано автором на основі 38]

Критерії	Матеріалізовані	Нематеріалізовані
Результат	Договір чи сертифікат	Діяльність або процес
Якість	Однорідна	Гетерогенна
Технологія надання послуг	Виробництво та розподіл відокремлюються від споживання.	Виробництво, розподіл та споживання є одночасним процесом
Основна цінність	Висновок-документ	Отримується у взаємодії покупець-продавець
Залученість споживача	Замовник не може впливати на процес надання	Замовник може брати участь процесі надання
Довгостроковість	Можна зберігати	Не можна зберігати
Немайнові права	Передача права власності разом з об'єктом для якого була надана послуга	Не передається право власності

Сфера послуг є дуже різноманітною. Організації, що надають послуги, вимірюються від величезних міжнародних корпорацій у таких сферах як: авіаперевезення, банківська справа, страхування, телекомунікації, мережі готелів та вантажні перевезення, до величезного масиву малих підприємств, що включають: ресторани, пральні, таксі та численні бізнес-компанії. Дослідники

приділяли велику увагу розробці систем класифікації послуг. Короткий зміст цих класифікацій наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація послуг [систематизовано автором на основі 40]

Підходи	Класи	Характерника
Правовий (передача прав га товари)	1. Послуги з орендованими товарами (користування товаром протягом визначеного періоду часу) 2. Послуги з власними товарами (покращення, ремонт товарів, що належать замовнику) 3. Нетоварні послуги (особисті, досвід чи "досвідчене володіння")	Перші дві є досить конкретними, але третя категорія дуже широка і не враховує таких послуг, як страхування, банківська справа, юридичні, консультації та бухгалтерський облік.
Ринковий	1. Послуги продавця / Послуги покупця 2. Купівля мотивів / Купівля практики	Жодне конкретне застосування до послуг не може однаково добре застосовуватися до товарів.
Підхід, пов'язаний із впливом послуг на матеріальні об'єкти	1. Послуги, що стосуються осіб / Послуги, що стосуються товарів 2. Постійний / Тимчасовий вплив послуги 3. Оборотної ефект від послуги / Незворотній 4. Фізичний вплив / Психічного вплив 5. Індивідуальні / Колективні послуги	Підкреслює характер переваг послуг та варіації в надані / споживанні послуги.
Підхід, пов'язаний з експлуатацією обладнання	а. автоматизована (наприклад, мийка автомобілів) б. контролюється некваліфікованими операторами (наприклад, кінотеатр) в. експлуатується кваліфікованим персоналом (наприклад, авіаперевезення)	Залежить від конкретної сфери та кінцевого показника якості.
Підхід, пов'язаний з участю людини	а. некваліфікована праця (наприклад, догляд за газоном) б. кваліфікована праця (наприклад, ремонтні роботи) в. професійний персонал (наприклад, адвокати, стоматологи)	Високкокваліфіковані працівники = висока оплата праці, тому кожен повинен бути на своєму місці.
Підхід, пов'язаний з участю клієнта у процесі надання послуг	а. високий контакт (наприклад, охорона здоров'я, готелі, ресторани) б. низький контакт (наприклад, поштова служба, оптовий продаж)	Синтезує попередню роботу, визнає відмінності у призначенні організації обслуговування.

Після детального розгляду різних підходів до класифікацій послуг робимо висновок не тільки про різноманітність послуг, але й про те, наскільки важливо в конкретній ситуації ретельно проаналізувати характер роботи компанії. Загальна характеристика послуг залишається незмінною незалежно від характеру бізнесу, коли замовником завжди є людина або група осіб, послуга сприймається більш-

менш нематеріально, якась взаємодія між замовником і деякими частинами виробничої системи постачальника послуг, включаючи персонал, технологію або те і інше, завжди відбувається і завжди потрібен певний внесок від замовника у процесі надання послуг.

Аналіз класифікацій дозволяє припустити, що конкретна послуга є настільки унікальною, що потребує окремого підходу до управління. Тому необхідно робити акцент на різних аспектах функціонування послуги, видах ресурсів, що використовуються та способах управління процесом залежно від характеру обслуговування та взаємодії з клієнтами.

Поняття «промислова послуга» значно відрізняється від класичного визначення «послуга», оскільки процес управління промисловими послугами залежить від характеру бізнесу, розміру фірми, обсягу, різноманітності та технічної складності послуг. Детальне порівняння наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Відмінності між промисловим та споживчим послугами [розроблено автором]

№	Критерій	Промислова послуга	Послуга на споживчому ринку
1.	Суб'єкт	Підприємство або група підприємств	Людина або сім'я
2.	Мотиви	Раціональні	Емоційні та ірраціональні
3.	Мета	Підвищити функціональність суб'єкта	Покращити емоційний стан суб'єкта
4.	Чинники впливу	Економічні, техніко-технологічні	Соціальні
5.	Результат	Матеріалізуються в оцінки, рекомендації, дозволи	Зазвичай не матеріалізується
6.	Природа	Професійна	Непрофесійна
7.	Ризики від некваліфікованого надання	Високі	Порівняно низькі

Отже, промислові послуги значно різняться від тих, які надаються на споживчому ринку, оскільки природа купівлі, мета, результат є діаметрально протилежними. Також, оскільки промислові послуги мають функціональний характер, то ризики від неякісно наданих промислових послуг значно вищі.

Також послуги на промисловому ринку є важливим джерелом прибутку, диференціації та майбутнього зростання. Промисловий ринок – ринок, який включає в себе фізичних (окремі особистості) і юридичних осіб (організації та

установи), які купують товари для використання їх у процесі виробництва, перепродажу, надання послуг або здачі в оренду [69].

Без промислових послуг неможлива діяльність багатьох сфер, таких як: виробництво важкого обладнання, виробництво енергії, хімічне виробництво, нафтогазові сфери, будівництво та інша промисловість. Зазвичай для вище перелічених сфер необхідно отримувати дозволи на діяльність, які видаються за результатом багатьох перевірок, тобто процесу надання промислових послуг, які матеріалізуються в спеціальних документах, які дають право на подальшу діяльність промислового підприємству. Метою даної частини роботи є дослідження поняття «послуга на промисловому ринку». З цією метою розглядається існуючі трактовки поняття «промислові послуги» (табл.1.5).

Таблиця 1.5 – Підходи до визначення поняття «промислова послуга» [систематизовано автором на основі 41, 43, 44, 47, 48]

Підходи	Визначення промислової послуги	Автор
Правовий	Промислові послуги - це послуги з перевірки стану обладнання та будь-яких інших складних механізмів, що надаються компанією організаційним замовникам, необхідних для подальшої роботи на ринку.	Т. Гомбург С. Гарбе О. Бракс
Операційний	Промислові послуги - це спектр послуг, пов'язаних з продуктом чи процесами, необхідний кінцевому користувачеві протягом строку корисного використання продукту, щоб ефективно запустити його в контексті його операційної діяльності.	К. Олива У. Каленберг
Господарський	Промислові послуги - це всі господарські операції, які після продажу \ установки фізичного продукту призначені для підтримання та оптимізації операційного процесу, підвищення кваліфікації та забезпечення потреб у ресурсах протягом усього життєвого циклу.	Ф. Хенкель
Організаційний	Постачання післяпродажних послуг, включаючи матеріальні ресурси, такі як запасні частини та витратні матеріали, пов'язані з обслуговуванням промислових товарів.	Д. Йохансон Л. Ольхагер
Галузевий	Промислові послуги - це послуги, що пропонуються для виробничих процесів промислового виробництва.	Ф. Палохеймо
Маркетинговий	Промислові послуги - це низка заходів, пов'язаних із цінністю клієнта, які створює процеси в контексті бізнес-бізнес.	А.Ковальковський Ж. Датта О. Рой

Продовження таблиці. 1.5

Підходи	Визначення промислової послуги	Автор
Інституційний	Промислове обслуговування - це процес використання компетенцій, знань та технологічної бази компанії, виробничих та операційних процесів компанії. Промислові послуги можна застосовувати для внутрішніх цілей оптимізації, інновацій або розвитку бізнесу чи надавати замовнику, щоб створити додаткову цінність як незалежна пропозиція або як частина рішення. Цінність створюється завдяки взаємодії між постачальником та споживачами. Слово "промисловий" підкреслює контекст розвитку та надання послуг.	Р. Рен

Отже, маємо основні підходи до визначення поняття «промислова послуга», але для завершеності не вистачає функціональної трактовки. Запропонуємо авторське визначення, ***промислова послуга – це комплекс взаємопов’язаних дій, процесів, методик та інструментів, необхідних для підвищення конкурентоспроможності через збільшення функціональності, уречевлених у певних оцінках, рекомендаціях, дозволах.***

Промислові послуги є дуже різноманітними. Організації, що надають промислові послуги, відрізняються великою кількістю дозволів та сертифікатів, які дають право працювати на промисловому ринку послуг. Загальні класифікації промислових послуг наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Класифікація промислових послуг [систематизовано та доповнено автором на основі 50-53]

Підходи	Класифікація	Характерника
Операційний	1. Сертифікація 2. Надання дозволів на подальшу діяльність	Зазвичай сертифікація – це первинне проведення всіх необхідних процедур, в результаті яких видається сертифікат, а дозвіл – його продовження через певний проміжок часу.
За рівнем стандартизації	1. Повністю стандартизовані послуги 2. Частково стандартизовані послуги 3. Нестандартизовані послуги	Відмінність полягає у кількості стандартизованих процесів, які необхідно провести під час надання послуг.
Галузевий	1. Будівельні 2. Банківські 3. Транспортні І т.д.	Залежно від сфери застосування.

Продовження таблиці. 1.6

Підходи	Класифікація	Характерника
Процесний	Передпродажне і післяпродажне технічне обслуговування	На якому етапі певного процесу надається конкретна послуга.
Господарський	1. Одноразове надання послуг 2. Надання послуг на регулярній основі	Залежно від типу існує необхідність у багаторазовому наданні послуг.
Правовий	1. Обов'язкові послуги 2. Добровільні послуги	Деякі промислові послуги є обов'язковими для подальшої діяльності компанії.

Дані класифікації демонструють різноманітність промислових послуг, також дають розуміння про складність надання саме промислових послуг.

Вище у розділі роз'яснено відмінність між матеріалізованими та нематеріалізованими послугами. Матеріалізація послуг краще актуалізується саме на промисловому ринку, оскільки маркетинг на промисловому ринку значно відрізняється від маркетингу на споживчому. Сфера промислового маркетингу включає маркетинг товарів та послуг промисловим замовникам (бізнес-бізнес маркетинг). Промислові клієнти використовують придбані товари та послуги у власному виробництві товарів та послуг, а споживчий маркетинг - це маркетинг товарів та послуг для фізичних осіб, сімей та домогосподарств, які купують товари та послуги для власного споживання. Промисловий маркетинг включає процес надання товарів і послуг посередникам промислового ринку, на відміну від кінцевих споживачів. Промислові товари та послуги диференціюються від інших на основі їх кінцевого використання (рис.1.2).

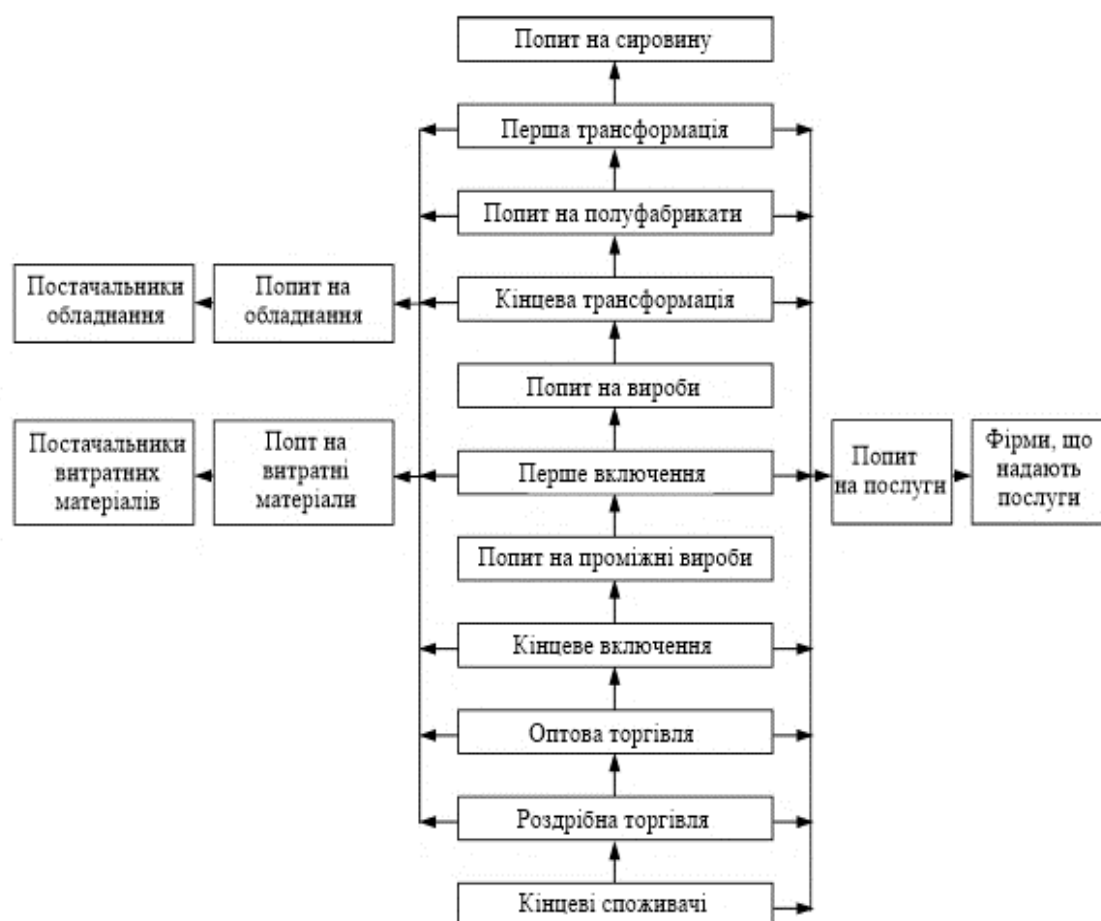


Рисунок 1.2 – Індустріальний ланцюг [8]

Основи управління маркетингом: визначення цільових ринків, з'ясування потреб цільових ринків, розробка продуктів і послуг для задоволення потреб цих ринків, а також розроблення маркетингових програм або стратегій для досягнення та задоволення цільових клієнтів краще і швидше, ніж конкуренти – застосовують як до споживчого, так і до промислового маркетингу.

Промислові ринки географічно сконцентровані, замовників порівняно менше, канали розподілу короткі, покупці (або замовники) добре поінформовані, організації, що купують є високоорганізованими і використовують складні методи придбання, рішення про закупівлю базуються на спостережуваних етапах промислового маркетингу. Промисловий маркетинг - це більше відповідальність загального менеджменту порівняно зі споживчим маркетингом.

Іноді важко відокремити стратегію промислового маркетингу від корпоративної (фірмової) стратегії. Але у випадку споживчого маркетингу багато разів зміни маркетингової стратегії здійснюються у відділі маркетингу через зміни

реклами, стимулювання збуту та стратегій упаковки. Однак зміни стратегії промислового маркетингу, як правило, мають наслідки для всієї компанії.

Вище розглянуто особливості послуг як маркетингової категорії та визначено, що послуги на промисловому ринку краще матеріалізувати. Необхідність уречевлення послуг випливає саме з відмінностей промислового та споживного ринку, які проявляються у попиті, поведінці споживача, процесі ціноутворення. Більше відмінностей наведено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Ключові відмінності, які впливають на маркетинг послуг залежно від типу ринку [систематизовано та доповнено автором на основі 49]

№	Критерій	Промислові ринки	Споживчі ринки
1.	Характеристики ринку	Географічно зосереджені, відносно менше покупців	Географічно розподілені, масові ринки
2.	Характеристики товару	Технічна складність	Максимально прості товари у використанні
3.	Характеристики обслуговування	Сервіс, своєчасна доставка та наявність дуже важливі	Сервіс, доставка та доступність не так важливі
4.	Поведінка покупця	Залучення різних функціональних сфер як до фірм-покупців, так і до фірм-постачальників. Рішення про закупівлі приймаються в основному на раціональній основі, технічна експертиза, стабільні міжособистісні відносини між покупцями і продавцями	Залучення членів сім'ї, рішення щодо придбання в основному приймаються на фізіологічні / соціальні / психологічні потреби, менше технічної експертизи, неособистісні стосунки
5.	Прийняття рішень	Спостережувані етапи	Ментальні етапи
6.	Характеристика каналів	Коротше, пряміше, менше посередників / рівнів	Непрямі, декілька рівнів посередників
7.	Бар'єри входу	Високі	Порівняно низькі
8.	Просування	Акцент на особистий продаж	Акцент на рекламу
9.	Характеристики ціни	Конкурентні торги та ціни за домовленістю	Список цін або максимальна роздрібна ціна

Отже, в даній частині роботи розглянуто багато трактовок поняття «послуга» і «промислова послуга», додано власні визначення функціональної та процесної трактовок. Визначено особливості послуг та відмінність матеріалізованих від нематеріалізованих. Результатом процесу надання матеріалізованої послуги зазвичай є документ, який підтверджує проведення певних дій, необхідних для подальшого функціонування певного об'єкту. Підсумовуючи можна дійти до висновку, що промислові послуги дійсно є специфічним товаром в маркетингу, оскільки, по-перше, сама послуга має свої відмінності, в порівнянні з матеріальним

товаром, а, по-друге, промислова послуга має значні особливості, порівнюючи з послугами, які надаються на споживчому ринку, тому процес надання промислових послуг потребує особливих вимог.

1.2 Стратегії зростання компанії на ринку промислових послуг

Після визначення поняття «послуга», її особливостей, класифікацій та різновидів, а також місця послуг на промисловому ринку, необхідно розглянути підходи до визначення поняття «стратегія» (див. табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Підходи до визначення поняття «стратегія» [систематизовано автором на основі 53]

Підходи	Узагальнене визначення	Автори
Підприємницький	Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей. Стратегія означає вибір компанією шляху розвитку, ринків, методів конкуренції і ведення бізнесу.	Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Томпсон А.А. Стрікланд А.Дж.
Товарний	Стратегія визначається чотирма елементами або напрямками: стратегія товарно-ринкового інвестування, пропозиція споживчої цінності (або цінності для покупця), активи і компетенції, функціональні стратегії та програми.	Аакер Д. Каплан Р.С. Нортон Д.П.
Системний	Стратегія – набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку системи	Градов А.П. Зуб А.Т.
Маркетинговий	Стратегія означає вибір компанією шляху розвитку, ринків, методів конкуренції і ведення бізнесу.	А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд
Правовий	Стратегія - це патерн, або план, що інтегрує головні цілі організації, її політику і дії в якесь узгоджене ціле.	Дж. Б. Куїнн Л.Є. Басовский
Галузевий	Стратегія - це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілям.	О.С.Віханский, А.И.Наумов

Продовження таблиці. 1.8

Підходи	Узагальнене визначення	Автори
Інституційний	<p>Стратегія - є визначення основних довгострокових цілей та завдань організації, прийняття курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для виконання цих цілей. Стратегія - це комбінація 5P, яка включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> – план (plan); – прийом як тактичний хід (ploy); – поведінкову модель (pattern of behaviour); – позицію по відношенню до інших (position in respect to others); – перспективу (perspective). 	Чандлер Генри Минцберг

Отже, маємо сім підходів до визначення стратегії, до яких, враховуючи специфіку роботи, формуємо узагальнене визначення. Стратегія – це детальний всебічний довгостроковий план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності та визначає вибір компанією шляху розвитку, ринків, методів конкуренції і ведення бізнесу [68].

Підсумовуючі всі наведень підходи до визначення поняття «стратегія», розробимо схему, яка буде максимально чітко і лаконічно розкривати досліджуване поняття (див. рис. 1.3)

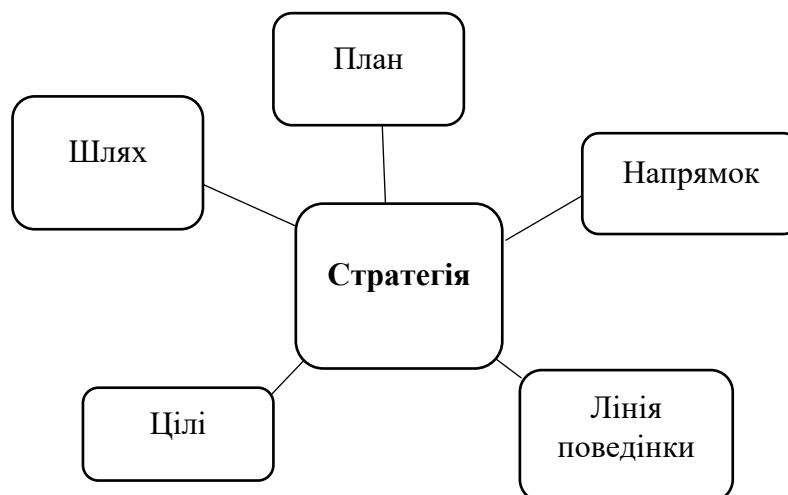


Рисунок 1.3 – Структура поняття «стратегія» [розроблено автором]

Далі розглянемо деякі класифікації стратегій. Існує чотири основних типи стратегій:

1. Стратегії концентрованого зростання - стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту [51].

2. Стратегії інтегрованого зростання - стратегія зворотної вертикальної інтеграції [52].
3. Стратегії диверсифікаційного зростання - стратегія центрованої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації [51].
4. Стратегії скорочення - стратегія ліквідації, стратегія «збору врожаю», стратегія скорочення, стратегія скорочення витрат [54].

За своєю суттю стратегія є набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Вона включає загальні принципи, на основі яких менеджери організації можуть приймати взаємопов'язані рішення, покликані забезпечити координоване і впорядковане досягнення цілей в довгостроковому періоді. Існують чотири різні групи правил [53]:

- Правила, що використовуються при оцінці результатів діяльності фірми в сьогоденні і в перспективі. Якісну сторону критеріїв оцінки зазвичай називають орієнтиром, а кількісну - завданням [53].
- Правила, за якими складаються стосунки фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають: які види продукції і технології вона буде розробляти, куди і кому збувати свої вироби, яким чином отримувати переваги над конкурентами. Це набір правил називається продуктово-ринковою стратегією чи стратегією бізнесу [53].
- Правила, за якими встановлюються відносини і процедури усередині організації. Їх нерідко називають організаційної концепцією [53].
- Правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність, основні оперативні прийоми [53].

Також важливим моментом є визначення характеристик поняття «стратегія». Основні відмінні риси стратегії виділив І. Ансофф [6]:

1. Процес вироблення стратегії не завершується дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямків, просування по яким забезпечить ріст і зміцнення позицій фірми [6].
2. Сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в

тому, щоб, по-перше, допомогти зосередити увагу на важливих можливостях; по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією [6].

3. Необхідність в стратегії відпадає, як тільки реальний хід розвитку виведе організацію на бажані результати [6].
4. В ході формулювання стратегії не можна передбачити всі можливості, які відкриваються при складанні проекту конкретних заходів. Тому доводиться користуватися сильно узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи [6].
5. Як тільки в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється і більш точна інформація. Однак вона може поставити під сумнів обґрунтованість первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливо без зворотного зв'язку [6].
6. Оскільки для відбору проектів застосовуються як стратегії, так і орієнтири, може здатися, що це одне і те ж. Але це різні речі. Орієнтир являє собою мету, яку прагне досягти фірма, а стратегія - засіб для досягнення мети. Орієнтири - це більш високий рівень прийняття рішень. Стратегія, виправдана при одному наборі орієнтирів, не буде такою, якщо орієнтири організації зміняться [6].
7. Нарешті, стратегія і орієнтири взаємозамінні як в окремі моменти, так і на різних рівнях організації. Деякі параметри ефективності (наприклад, частка ринку) в один момент можуть служити фірмі орієнтирами, а в іншій - стануть її стратегією. Далі, оскільки орієнтири і стратегії виробляються усередині організації, виникає типова ієрархія: те, що на верхніх рівнях управління є елементами стратегії, на нижніх перетворюється в орієнтири [6].

Після формулювання основних відмінності стратегії, необхідно детально розглянути рівні стратегії в організації [52]:

Перший рівень – корпоративний - присутній в компаніях, що діють в декількох сферах бізнесу. Тут приймаються рішення про закупівлі, продаж,

ліквідацію, перепрофілювання тих чи інших сфер бізнесу, розраховуються стратегічні відповідності між окремими сферами бізнесу, розробляються плани диверсифікації, здійснюється глобальне управління фінансовими ресурсами [52].

Другий рівень – сфери бізнесу - рівень перших керівників недиверсифікованих організацій, або абсолютно незалежних, що відповідають за розробку і реалізацію стратегії сфери бізнесу. На цьому рівні розробляється і реалізується стратегія, що базується на корпоративному стратегічному плані, основною метою якої є підвищення конкурентоспроможності організації та її конкурентного потенціалу [52].

Третій – функціональний - рівень керівників функціональних сфер: фінансів, маркетингу, НДДКР, виробництва, управління персоналом і т.д. [52].

Четвертий – лінійний - рівень керівників підрозділів організації або її географічно віддалених частин, наприклад, представництв, філій [52].

Недиверсифікована організація має, відповідно, три рівня стратегій.

Різноманітність стратегій, застосовуваних у стратегічному управлінні, дуже ускладнює їх класифікацію. Серед класифікаційних ознак найбільш істотні наступні [39]:

- рівень прийняття рішень;
- базова концепція досягнення конкурентних переваг;
- стадія життєвого циклу галузі;
- відносна сила галузевої позиції організації;
- ступінь «агресивності» поведінки організації в конкурентній боротьбі.

Ускладнюючим фактором є те, що більшість стратегій не можуть бути однозначно визначені за однією з ознак. Тому Забелін П. В. і Моїсеєва Н. К. пропонують класифікувати всі стратегії за трьома ознаками [32]:

1. приналежність до п'яти основних стратегій досягнення конкурентних переваг (глобальні стратегії);
2. приналежність до стратегій управління портфелем сфер бізнесу (портфельні стратегії);

3. приналежність до стратегій, що застосовуються в залежності від зовнішніх і внутрішніх умов (функціональні).

Один із найважливіших аспектів є оцінка і контроль виконання стратегії. І. Ансофф у своїй книзі «Стратегічне управління» формулює наступні принципи стратегічного контролю [8]:

- Через невизначеність і неточність розрахунків стратегічний проект може легко перетворитися на порожню затію. Допускати цього не можна, витрати повинні призводити до запланованих результатів. Але на відміну від звичайної практики виробничого контролю увага повинна бути сконцентрована на окупності витрат, а не на контролі за бюджетом.
- У кожній контрольній точці необхідно зробити оцінку окупності витрат протягом життєвого циклу нового товару. До тих пір поки окупність перевищує контрольний рівень, реалізацію проекту слід продовжувати. Коли вона виявиться нижче цього рівня, слід розглянути і інші можливості, в тому числі припинення проекту.

Для правильного розроблення стратегії зростання компанії, необхідно почати з визначення стратегії зростання. Основні підходи до визначення поняття «стратегія зростання» наведено у таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 – Підходи до визначення поняття «стратегія зростання» [систематизовано та доповнено автором на основі 51-53]

Підходи	Узагальнене визначення
Підприємницький	Стратегія зростання – це комплексний план росту організації, який включає вибір компанією напрямку зростання, ринків, методів конкуренції і ведення бізнесу.
Товарний	Стратегія зростання – це напрямок збільшення обсягів збуту через оновлення асортименту компанії, що буде створювати споживчу цінність (або цінності для покупця), активи і компетенції, функціональні стратегії та програми.
Маркетинговий	Стратегія зростання – це план, який необхідний для досягнення більш високого і усталеного рівня частки ринку, ніж компанія вже має.
Правовий	Стратегія зростання - це набір патернів, що інтегрує головні цілі організації, її політику і дії в узгоджене ціле, що приведе до зростання фірми.
Галузевий	Стратегія зростання - це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації в середовищі сфери її діяльності, що приводить організацію до поставлених цілей розширення бізнесу та діяльності.

Отже, підсумовуючи можна, стратегія зростання – це комплексний план, який включає вибір компанією напрямку росту, необхідний для досягнення більш високого і усталеного рівня частки ринку, ніж компанія вже має.

Взагалі існує багато видів та класифікацій стратегій зростання. У літературі зустрічається стратегії зростання за географічним критерієм, за технічним, виробничо-технологічним та багатьма іншими критеріями. У даній роботі, розглянуто максимально комплексну класифікацію видів стратегій зростання за органічним критерієм. Стратегії зростання поділяються на дві різні категорії: перша – це органічна стратегія зростання, друга - неорганічна стратегія зростання (див. рис. 1.4).

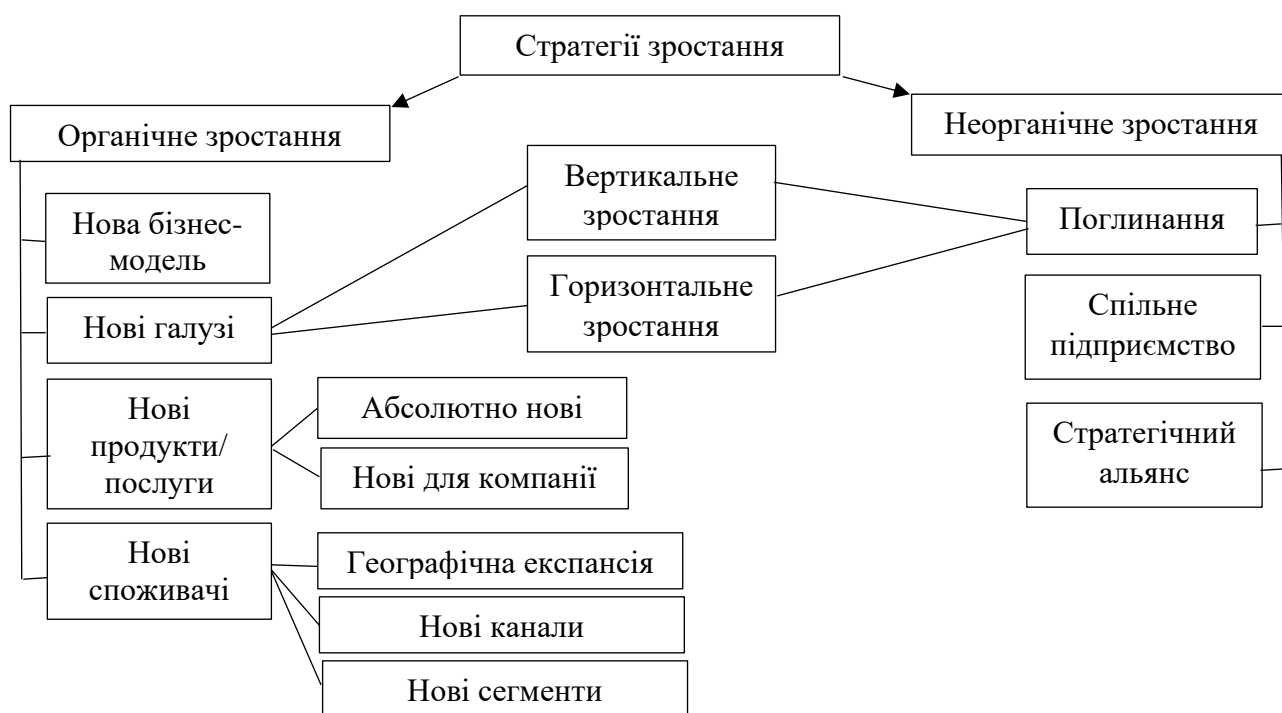


Рисунок 1.4 – Класифікація стратегій зростання [систематизовано та доповнено автором на основі 38]

Після аналізу теоретичних джерел щодо можливих підходів до класифікацій стратегій зростання компанії, запропонуємо власний підхід до формування комплексної стратегії зростання на промислову ринку послуг (див. табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Класифікація критеріїв формування стратегії зростання
[власна розробка]

Критерій	Тип		Рівень/напрямок	Характеристика
За напрямком збільшення частки ринку	Географічне зростання		Міжнародний	Вихід на ринки інших країн зі старим товаром (можлива локалізація з невеликими змінами)
			Національний	Розширення бізнесу в рамках однієї країни, зазвичай, за рахунок відкриття нових філій
	Товарне зростання		Абсолютно новий товар/послуга	Випуск на ринок товарів світової/національної новизни
			Новий товар/послуга для підприємства	Розширення товарного асортименту в рамках ринку
За напрямком руху по індустріальному ланцюгу	Вертикальне зростання		Вгору по індустріальному ланцюгу	Рух вгору/вниз по індустріальному ланцюгу, задля мінімізації витрат та збільшення присутності на ринку
			Вниз по індустріальному ланцюгу	
	Горизонтальне зростання		В рамках одного рівня індустріального ланцюга	Розширення підприємства в рамках одного рівня індустріального ланцюга
За органічністю	Органічне зростання			Зростання за рахунок збільшення частки ринку
	Неорганічне зростання			Зростання за рахунок об'єднання зусиль (кооперація)
За стилем поведінки	Агресивне зростання		Наступ на позиції лідера	Зростання через споживачів компанії-лідера
			Наступ на позиції слабших компаній	Зростання через споживачів невеликих компаній
	Пасивне зростання		Слідування за лідером	Зростання за рахунок росту ринку
За формою підприємництва	Поглинання			Форми об'єднання різних підприємств
	Кооптація			
	Спільне підприємство			

В попередньому підрозділі розглянуто особливості послуг, в порівнянні з товаром, а також відмінність промислових послуг від споживчих, визначено їх особливості з точки зору маркетингової діяльності. Тепер існує необхідність в виокремленні специфіки стратегії зростання саме для промислових послуг.

Отже, при промисловому маркетингу покупець часто більший за продавця і має силу впливати на процес обміну, все це необхідно відображати у стратегії. Інша відмінність полягає в тому, що відносини між бізнесами, а особливо з приводу надання промислових послуг, часто є більш складними, тому все це необхідно враховувати при формуванні стратегії зростання, оскільки основна увага приділяється не одиничним операціям, а довготривалій взаємодії продавців, покупців та інших сторін у багатьох фірмах.

Промисловий маркетинг характеризується тим, що клієнтів менше, але вони потужніше, тому кожного клієнта необхідно обробляти індивідуально, і кожен клієнт є більш важливим, ніж у споживчому маркетингу, особливо детального опрацювання потребує стратегія індивідуального маркетингу, особливо під час розширення бізнесу.

Пропозиція часто є більш складною в галузі промислового маркетингу, а потік інформації між продавцем і покупцем є більш складним. На промислових ринках є професійні покупці, які витрачають весь свій час на замовлення більш ефективних та якісних послуг. Однак не лише офіційні покупці впливають на процес покупки; інші учасники, такі як технічні експерти, керівники та інші особи, що приймають рішення, також є важливими учасниками процесу закупівлі. Кожне відношення продавець-клієнт має важливе значення. Все це вказує на необхідність формалізації стратегії збору маркетингової інформації компанії.

Неодноразово у роботі вказано, що послуги відрізняються від товарів у деяких центральних аспектах, оскільки послуги нематеріальні, послуги не можна побачити, відчувати, почути і їх важко захистити патентами. Послуги також виробляються і споживаються одночасно. Неможливо виготовити послугу в одному місці, поширити її в інше місце і спожити пізніше. Споживач також бере участь у виробництві послуг на промисловому ринку. Все це потребує особливого підходу при створенні стратегії зростання, основні моменти, які необхідно врахувати наведено нижче:

- стандартизація та контроль якості – основний спосіб нівелювання відмінностей послуг від матеріальних товарів;

- кваліфікація персоналу, що задіяні у процесі надання послуг, має велике значення;
- мотивація контактів зі споживачами, особливо з новими, грає ключову роль при імплементації стратегії зростання;
- управління навколишнім середовищем може зіграти важливу роль у впливі на погляд споживачів на якість послуги у свідомості;
- завдяки особливим характеристикам, що розділяють послуги від товарів, процес зростання на промисловому ринку потребує більше ресурсів і, отже, є більш ризикованим.

У галузях промислових послуг стратегія розширення бізнесу є більш складною, ніж для фірм, що виробляють товари. Послуги споживаються і виробляються одночасно. Стратегія зростання – це стратегія, що залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів. Можливо, найважливішим фактором є намір зростання тих, хто приймає рішення у фірмі. Однак, залежно від маркетингового контексту фірм, існують різні бар'єри для зростання і частіше виникають різні стратегії зростання (див. табл. 1.11).

Таблиця 1.11 – Бар'єри для стратегій зростання в різних маркетингових контекстах

Об'єкт продажу	Тип покупця/тип ринку	
	Підприємство/промисловий	Кінцевий споживач/споживчий
Товари	Низькі бар'єри для зростання	Бар'єри для міжнародного зростання: <ul style="list-style-type: none"> – На споживчих ринках більше потенційних клієнтів, отже, існуючий ринок є більшим, і фірма може рости всередині, перш ніж розширюватися на нові ринки – Високі маркетингові витрати, зумовлені побудовою бренду та рекламою, є важливими, але дорогими маркетинговими інструментами – Споживчі товари більше страждають від культурних відмінностей, що часто передбачає дорогу адаптацію товару
	Стратегія зростання за рахунок виходу на нові ринки та проникнення одночасно призводить до швидкого збільшення частки ринку	Стратегія зростання через проникнення на ринок з подальшим виходом на нові ринки веде до середньо-швидкого збільшення частки ринку

Продовження таблиці. 1.11

Об'єкт продажу	Тип покупця/тип ринку	
	Підприємство/промисловий	Кінцевий споживач/споживчий
Послуги	Бар'єри для зростання: <ul style="list-style-type: none"> – Послуги не можна зберігати чи транспортувати. Потрібне місцеве виробництво, яке вимагає великих ресурсів 	Бар'єри для зростання <ul style="list-style-type: none"> – На споживчих ринках більше потенційних клієнтів, отже, існуючий ринок є більшим, і фірма може рости всередині, перш ніж розширюватися на нові ринки – Високі маркетингові витрати, зумовлені побудовою бренду та рекламою, є важливими, але дорогими маркетинговими інструментами – Споживчі товари більше страждають від культурних відмінностей, що часто передбачає дорогу адаптацію товару – Послуги не можна зберігати чи транспортувати. Потрібне місцеве виробництво, яке вимагає великих ресурсів
	Стратегія зростання через проникнення на ринок з подальшим виходом на нові ринки веде до середньо-пізнього збільшення частки ринку	Стратегія зростання через проникнення на ринок та розвиток продукції з подальшим виходом на нові ринки, що призводить до пізнього збільшення частки ринку

Отже, промисловий ринок за своєю природою значно відрізняється від споживчого, що впливає на маркетингову діяльність на цих ринках. Також послуга як категорія потребує іншого підходу до управління, порівнюючи з матеріальними товарами. Стратегія зростання на промислову ринок послуг має свої особливості, які потребують більш комплексного підходу до формування стратегії розширення бізнесу.

1.3 Науково-методичні засади формування стратегії зростання компанії на ринку промислових послуг

У даному пункті роботи необхідно розкрити науково-методичні засади формування стратегії зростання. Для формування стратегії необхідно на першому етапі розробити структурно-логічну схему.

Основними детермінантами даної методи є аналіз попиту та пропозиції, конкурентів та стану конкуренції в цілому, аналіз споживачів та сегментів ринку.

Відповідно до проаналізованих літературних джерел, зокрема: Зозульов А.В., Солнцев С.А. Маркетингові дослідження: теорія, методологія, статистика; Малхотра Н.К. Маркетингові дослідження: практичне керівництво; Черчилль Г.А. Маркетингові дослідження, побудуємо структурно-логічну схему формування стратегії зростання компанії на ринку промислових послуг (рис. 1.5).

Ситуаційний аналіз – виключно дієвий метод контролю за станом підприємства в умовах швидкоплинності конкурентного середовища.

Завданням ситуаційного аналізу є визначення ситуації, в якій знаходиться компанія, тобто визначення місця, займаного компанією в загальному економічному просторі, основних факторів, що впливають на компанію, а також укрупнених показників підприємства в цілому. Таким чином, ситуаційний аналіз складається: з аналізу сильних і слабких сторін у їх взаємодії з погрозами і можливостями зовнішнього середовища (SWOT-аналіз); аналізу стратегічної позиції, займаної компанією; аналізу сегментів ринку; аналізу конкуренції; позиційного аналізу.

Ситуаційний аналіз є необхідним в ході діагностики. В ході аналізу визначають вихідну позицію (де компанія зараз знаходиться). Таким чином, формується проблемне поле завдань корпоративного управління підприємством.

Дані, отримані в ході таких досліджень, визначають весь хід подальшої діагностики – цілі і напрямки досліджень, які слід проводити в першу чергу, глибину досліджень, порядок проведення діагностики, а також терміни, вартість робіт і склад виконавців.

Крім цього, результати ситуаційного аналізу є основними вхідними даними для розробки стратегії зростання компанії.

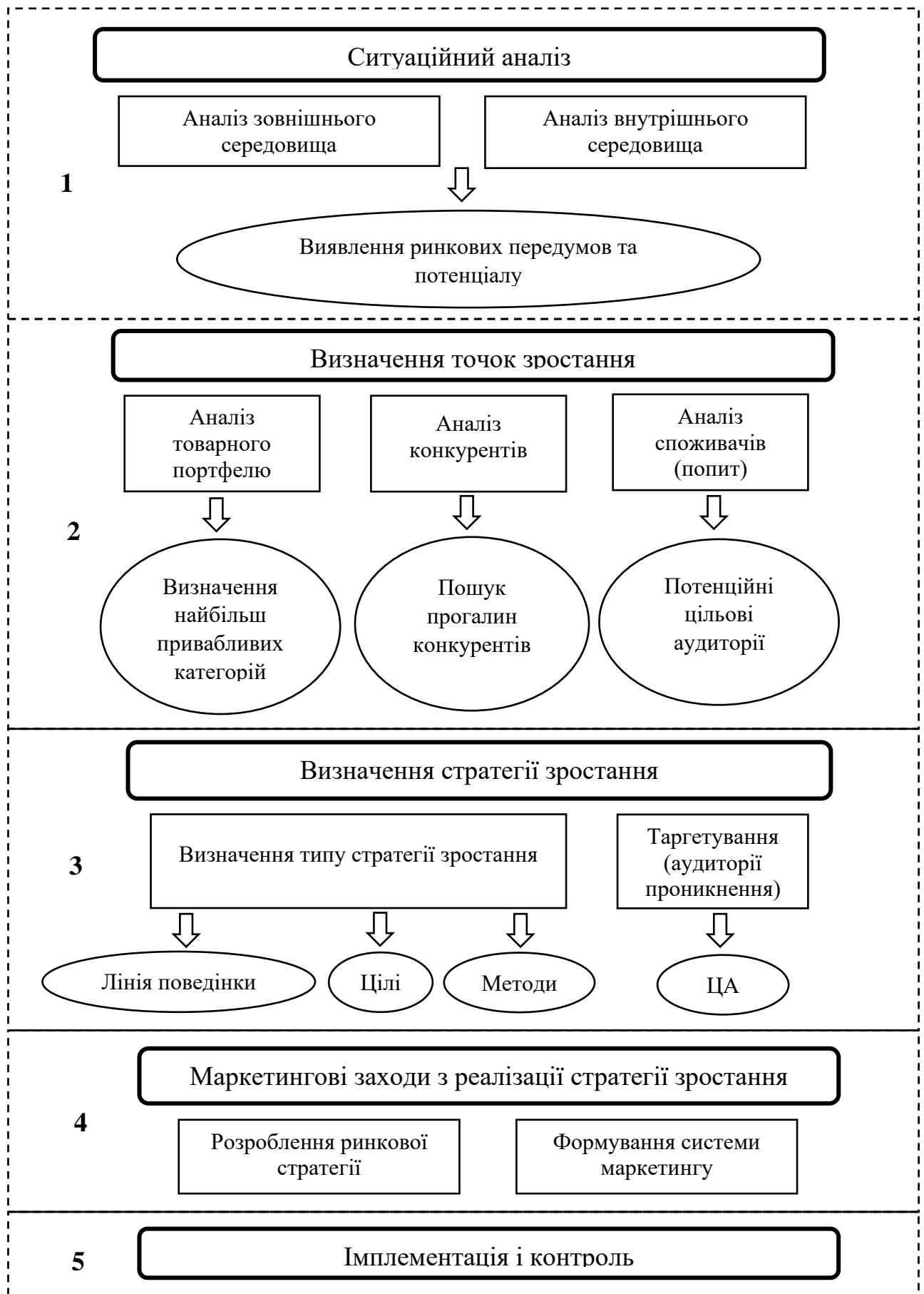


Рисунок 1.5 – Структурно-логічна схема формування стратегії зростання на ринку промислових послуг

Аналіз літературних джерел, зокрема: Зозульов А.В., Солнцев С.А. Маркетингові дослідження: теорія, методологія, статистика; Малхотра Н.К. Маркетингові дослідження: практичне керівництво; Черчилль Г.А. Маркетингові дослідження, показав, що є поняття ринкової можливості, маркетингової можливості та економічної доцільності. Схема взаємодії цих трьох понять зображена на рис. 1.6.

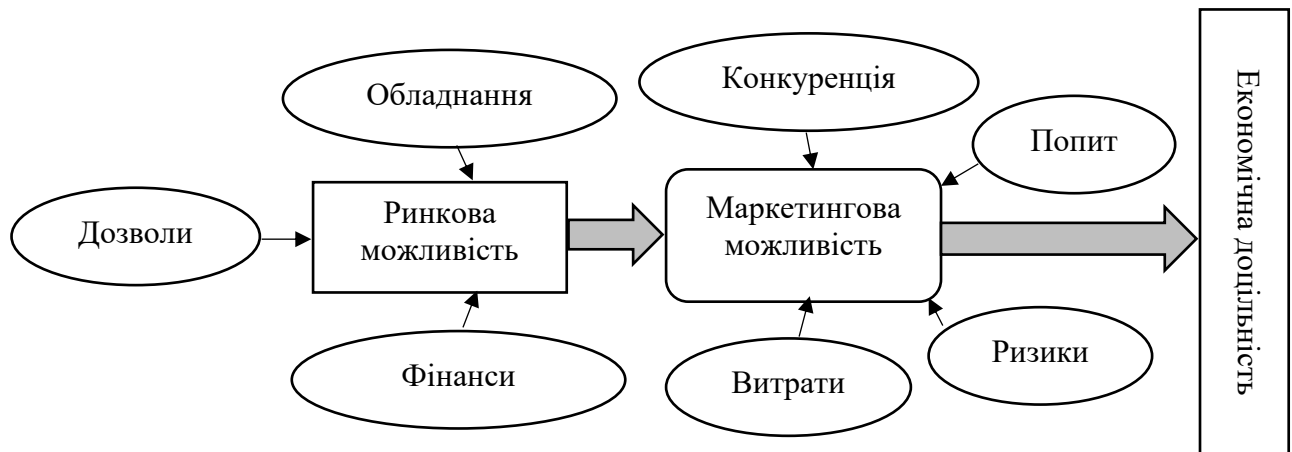


Рисунок 1.6 – Взаємодія ринкової можливості, економічної доцільності та маркетингові можливості [створено автором]

Основними детермінантами, які необхідні в процесі дослідження є ціновий аналіз, аналіз попиту та пропозиції, конкурентів та стану конкуренції в цілому, аналіз споживачів та сегментів ринку.

Сьогодні існує багато підприємств, які працюють на одному ринку протягом багатьох років, але, рано чи пізно, перед ними постає питання подальшого зростання їх організації. Відповідь на дане питання варто починати з визначення напрямків розширення бізнесу. Взагалі можна виділити дві основні стратегії росту фірми: вертикальна (випуск нових товарів, які технологічно пов'язані з наявним товаром) та горизонтальна (випуск нових товарів, які технологічно не пов'язані з наявним товаром). В рамках даної наукової роботи, буде розглянуто стратегію зростання за рахунок географічної експансії (див. рис. 1.7) [7].



Рисунок 1.7 – Варіанти стратегічного зростання

Аналіз асортименту для формування стратегії зростання є край необхідним, оскільки на попередньому етапі визначено напрямок стратегічного зростання, то необхідно визначити послуги, які мають найбільший та постійний попит (див. рис. 1.8).

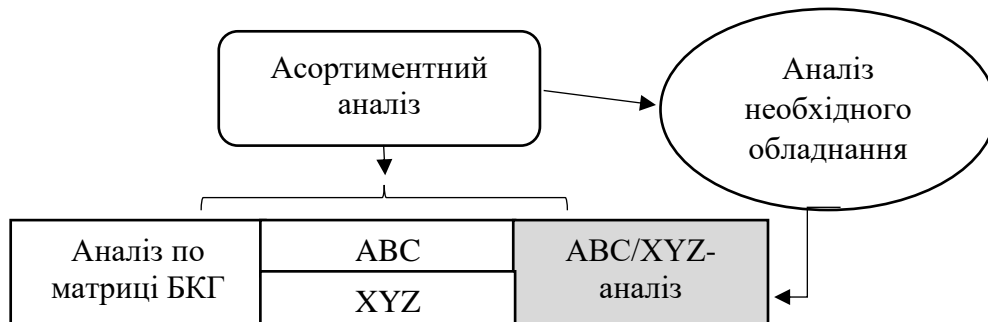


Рисунок 1.8 – Методи асортиментного аналізу

Аналіз особливостей використання обладнання. Суть даного кроку полягає у визначенні комплексу необхідного обладнання для надання конкретної послуги (наприклад, повного технічного огляду крану-балки), а потім, за допомогою методу аналогій, перенести цей досвід на інші географічні ринки, оскільки комплекс необхідних робіт (саме для проведення цих робіт необхідно певне обладнання) немає регіональної прив'язки. Також важливим показником в даному випадку є частота використання приладів, оскільки є обладнання, яке компанія використовує рідше ніж раз на місяць, то немає необхідності у закупівлі нового (для кожного регіонального відділення), бо можна транспортувати прилади на момент надання послуги [69].

Одним з інструментів, які можна застосувати в першому етапі є ABC/XYZ-аналіз. В рамках даної роботи ABC/XYZ аналіз буде використовуватися для оцінки послуг. Також, в даний аналіз, будуть включені усі необхідні прилади, які будуть використовуватися в процесі надання послуг і саме на основі вартості приладів буде запропоновані висновки, оскільки недоцільно купувати ті прилади, які використовуються рідко [5].

ABC-аналіз - це аналіз асортименту, обсягу продажів різних груп споживачів, товарних запасів шляхом ділення їх на три категорії (класу), які відрізняються за

своєю значимістю і вкладу в обіг або прибуток підприємства: А - найбільш цінні, В - проміжні, С - найменш цінні [5].

АВС-аналіз незалежно від сфери його застосування проводиться в наступній послідовності [5]:

1. Вибір об'єкта аналізу (визначаємо, що будемо аналізувати - асортиментну групу / підгрупу, номенклатуру в цілому, постачальників, клієнтів).
2. Визначення параметра, за яким буде проводитися аналіз об'єкта: обсяг продажів, дохід, кількість одиниць продажів, кількість замовлень.

Знайти єдиний параметр, який однозначно відображає позицію аналізованих товарів, представляє складну задачу. Цей вибір залежить від цілого ряду чинників: типу підприємства, швидкості товарообігу, сезонності попиту та ін. Внаслідок цього емпіричним шляхом можна спробувати використовувати різні параметри і навіть виділити групи АВС на основі послідовного застосування декількох параметрів, скажімо, кількості замовлень, доходу, кількості одиниць продажів. В результаті можуть бути виділені інтегральні групи А, В, С. Попередньо весь можливий набір параметрів аналізу для вибору найбільш бажаних з їх числа може бути проранжованим за їх важливістю [5].

1. Складання рейтингового списку об'єктів по спадаючій значимості параметра (вгорі розташовуються роботи, що приносять, скажімо, найбільшу частку обороту; внизу списку - приносять найменшу).
2. Визначення груп А, В і С.

Для визначення приналежності обраного об'єкта до групи необхідно [5]:

- визначити величину параметра (скажімо, обсягу продажів) для обраних одиниць об'єкта аналізу;
- розрахувати величину параметра для обраних одиниць, шляхом додавання величини параметра до суми попередніх оцінок, тобто визначити частку параметра в сумарній оцінці
- привласнити назви груп вибраних об'єктів.

Рекомендований розподіл [5]:

Група А - об'єкти, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить перші 80% від загальної суми значень параметрів.

Група В - наступні за групою А об'єкти, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить від 80% до 95% від загальної суми значень параметрів.

Група С - об'єкти, що залишилися, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить від 95% до 100% від загальної суми значень параметрів.

XYZ-аналіз дозволяє проводити класифікацію товарів на основі порівняння стабільності обсягу їх продажів (частота). Метою аналізу є прогнозування стабільності тих чи інших об'єктів дослідження, наприклад стабільності продажів окремих видів товарів, коливання рівня попиту [5].

В основі XYZ-аналізу лежить визначення коефіцієнтів варіації (v) для аналізованих параметрів. Коефіцієнт варіації - це відношення середнього квадратичного відхилення до середньоарифметичного значення вимірюваних параметрів [5]:

$$V_{\sigma} = \sigma / x_{сер} * 100\%, \quad (1.1)$$

де σ – середньоквадратичне відхилення;

$x_{сер}$ – середньоарифметичне значення вимірюваних параметрів.

Значення квадратного кореня є не що інше, як стандартне відхилення варіаційного ряду. Чим більше значення стандартного відхилення, тим далі від середньоарифметичного значення знаходяться аналізовані значення [5].

XYZ-аналіз проводиться в наступній послідовності [5]:

1. Визначення об'єкта аналізу: клієнт, постачальник, товарна група / підгрупа, номенклатурна одиниця.
2. Визначення параметра, за яким буде проводитися аналіз об'єкта: обсяг продажів, дохід, кількість одиниць продажів, кількість замовлень.
3. Визначення періоду і кількості періодів, за якими буде проводитися аналіз: тиждень, декада, місяць, квартал / сезон, півріччя, рік.
4. За наведеною вище формулою визначається коефіцієнт варіації для кожного об'єкта аналізу.

5. Групування об'єктів аналізу відповідно до зростання коефіцієнта варіації параметрів.
6. Визначення груп X, Y і Z. Табличне і / або графічне представлення отриманих результатів

У класичному варіанті XYZ-аналізу до категорії X відносять товари, що характеризуються стабільною величиною продажів, незначними коливаннями в їх продажах і високою точністю прогнозу. Значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі від 0 до 10% [5].

Категорія Y - товари, які характеризуються деякими коливаннями потреби в них (наприклад, сезонними) і середніми можливостями їх прогнозування. Значення коефіцієнта варіації - від 10 до 25% [5].

Категорія Z - товари, продаж яких нерегулярні і погано передбачувані, точність прогнозування невисока. Значення коефіцієнта варіації - понад 25% [5].

Для суміщення отриманих результатів будуюмо поєднану матрицю. Найбільш простий варіант суміщення - це впорядкувати обидва файли з результатами аналізу по індексному полю, потім скопіювати стовпець з групами з одного файлу в інший. Краще з XYZ в ABC, так як фактичне значення частки обороту об'єкта має більше практичне значення, ніж коефіцієнт варіації [5].

В результаті даного суміщення за двома показниками - ступінь впливу на кінцевий результат (ABC) і стабільність / прогнозованість цього результату (XYZ) - отримуємо 9 груп об'єктів аналізу [11].

Товари груп A і B забезпечують основний товарообіг компанії. Тому необхідно, щоб вони постійно були в наявності, тобто прилади, які використовуються в процесі надання послуг з цих категорій, необхідно мати в кожному регіоні. Використання XYZ-аналізу дозволяє розробити більш точну асортиментну політику [11].

Товари групи AX і BX відрізняє високий товарообіг і стабільність. Необхідно забезпечити постійну наявність цих робіт. Товари групи AY і BY при високому товарообігу мають недостатню стабільність продажів. Товари групи AZ і BZ при

високому товарообігу відрізняються низькою прогнозованістю продажів, тобто при виході не треба орієнтуватися на данні категорії [11].

Товари групи С складають до 50% асортименту компанії. Застосування XYZ-аналізу дозволяє сильно скоротити витрати на закупівлю обладнання, яке необхідне в процесі надання послуг цієї категорії [11].

По товарах групи СХ можна використовувати систему замовлень з постійною періодичністю і знизити витрати на закупівлю обладнання [11].

По товарах групи СУ можна перейти на систему з постійною сумою (обсягом) замовлення [11].

До групи товарів CZ потрапляють все нові товари. Частина цих товарів можна безболісно виводити з асортименту, а іншу частину потрібно регулярно контролювати [11].

Далі необхідно визначення критеріїв по яким будуть відбиратися перспективні ринки. В основу даного блоку лягає генезис ринкового попиту, а саме відбір критеріїв визначення потенціалу ринку загалом і, особливо, враховуючи базові характеристики попиту. Під час даного етапу, в першу чергу, треба відібрати саме ті фактори, які найбільше впливають на загальний потенціал ринку і визначити достатні умови, при яких ринок можна вважати потенційно привабливим [11]. Ще одним важливим фактором, який необхідно врахувати при визначенні потенційного регіону є стан конкуренції, а саме оцінити послуги конкурентів в порівнянні з послугами фірми, для якої сформулюється стратегія (див рис. 1.9).

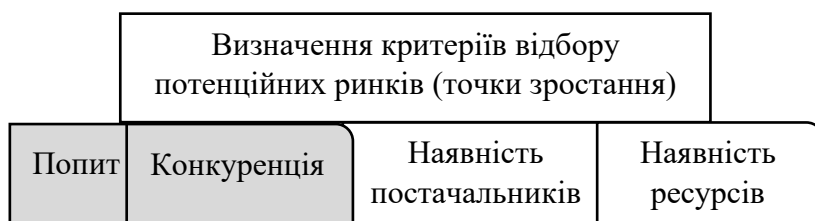


Рисунок 1.9 – Вибір критеріїв

Привабливість ринку, в першу чергу, визначається станом ринкового попиту, системи показників рівня і структури попиту та станом конкуренції і

конкурентоспроможністю послуг. Саме тому, після визначення цілей, аналіз привабливості ринку починається з аналізу ринкового попиту, зокрема, аналізу місткості ринку та конкурентного аналізу [8] (див. рис. 1.10).

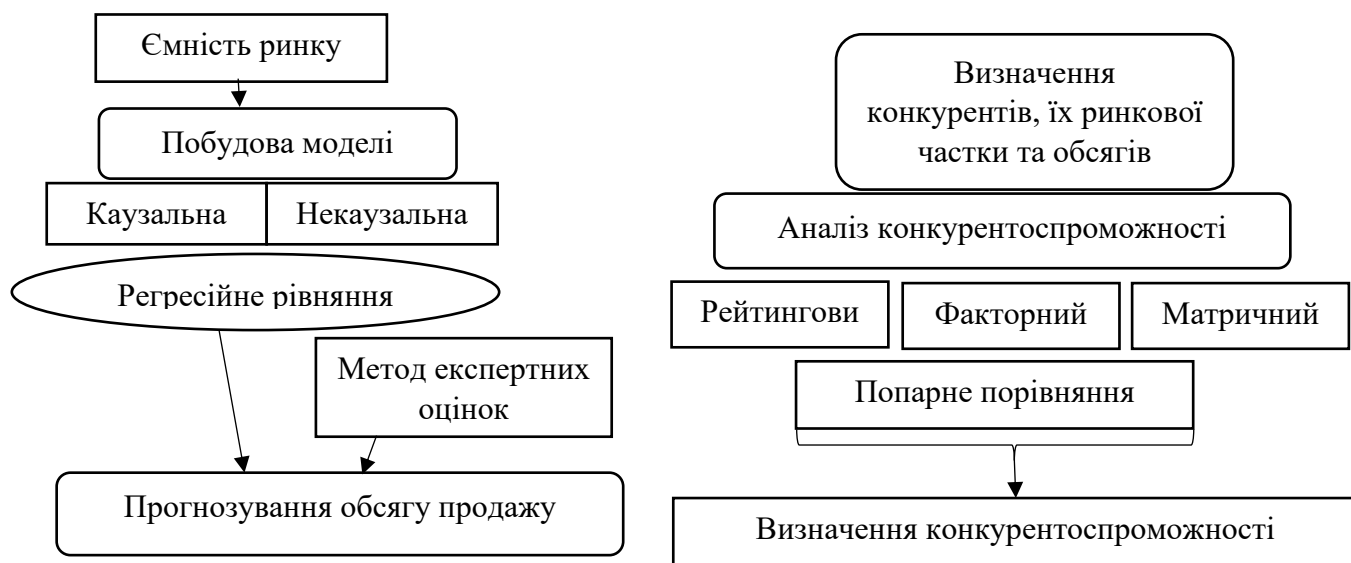


Рисунок 1.10 – Аналіз критеріїв

Попит характеризується кількісними та якісними показниками.

Рівень попиту - це та кількість товарів, на яку виставляється вимога з боку споживачів і виражене в вартісних або натуральних одиницях [8].

Структура попиту - це те, на які саме товари і в якій кількості споживачі виставляють свої вимоги на одному ринку [8].

Абсолютний ринковий потенціал - це межа ринкового потенціалу при нульовій ціні. Та максимальну кількість товару, на яку виставляється вимога виходячи з існуючого рівня розвитку потреб [8].

Абсолютний ринковий потенціал є індикативною величиною, що характеризує потенціал розширення попиту на ринку при ідеальних з точки зору споживача ринкових умовах [8].

Ємність ринку - це те максимальну кількість товару, що здатний поглинути ринок на даних умовах (існуючих макро- і мікрофакторів в маркетинговому середовищі) [8].

В даному випадку ємність ринку – це кількість підприємств в одній галузі помножено на середню кількість об'єктів підвищеної небезпеки і помножено на частоту замовлення послуг [8]:

$$V_p = n_1 * Q_1 * v_1 + n_2 * Q_2 * v_2 + \dots + n_i * Q_i * v_i, \quad (1.2)$$

де V_p - ємність ринку;

n_i – кількість підприємств в одній галузі;

Q_i – середня кількість об'єктів підвищеної небезпеки у певній галузі;

v_i – частота замовлення.

На відміну від поточного ринкового потенціалу, ємність ринку характеризує фактичний попит на ринку на даний вид товару, виходячи з існуючих факторів маркетингового середовища і сукупного маркетингового тиску на споживачів з боку всіх фірм, що працюють на даному ринку.

Прогноз продажів - реалістична оцінка ринкової частки, на яку може сподіватися компанія в плановому періоді [8].

Для прогнозування попиту застосовуються два основні класи методів - евристичні методи прогнозів і засновані на моделях (економіко-математичні) [8].

Евристичні методи базуються на припущеннях, інтуїції, досвіді осіб, що беруть участь у виробленні прогнозів. Такі прогнози не йдуть суворим формальним правилам, а базуються на ході мислення експерта. Під експертом розуміють особу, що володіє необхідними специфічними знаннями в силу своєї постійної професійної діяльності [8].

Недоліком суб'єктивних методів є неможливість перевірити точність одержуваних даних, відсутність формалізації складання прогнозів, складність перенесення цих прогнозів на схожі ситуації. До переваг можна віднести те, що цей клас методів застосуємо в ситуаціях, коли потрібно швидко отримати оцінку ситуації або ж застосування формальних не представляється можливим [8].

Засновані на моделях або ж економіко-математичні методи прогнозування попиту припускають використання формальних методів. В даній роботі буде використано даний клас [8].

Некаузальні моделі не дають пояснення механізму генерації змінних, а просто пропонують прогноз на основі попередніх значень. Такі методи відносно дешеві, і прості, однак мають обмеження на застосування і інтерпретацію, що пов'язано з вимогою щодо "рівності інших умов". Прикладом таких моделей може служити модель, побудована на основі регресійного аналізу [8].

За характером застосовуваних методів моделі можна поділити на моделі, побудовані на чисельних методах, логіко-математичних методах і комбіновані [8].

Аналіз маркетингової привабливості ринків. На цьому кроці, після визначення критеріїв оцінки, необхідно провести розрахункову частину. Потенціал ринку можна визначити за допомогою методу провідних індикаторів із структурним аналізом попиту, виходячи з специфіки галузі. Провідні індикатори - це показники або їх часові ряди, що змінюються в тому ж напрямку, що і досліджуваний показник, але випереджає його в часі. За результатами даного етапу, формуються комплексна оцінка кожного із зазначених вище потенційних ринків [6].

Провідні індикатори - це показники або їх часові ряди, що змінюються в тому ж напрямку, що і досліджуваний показник, але випереджає його в часі. Так, ринковий потенціал з використанням даного методу може бути оцінений як [6]:

$P = a_1 + a_2 + a_3 + a_n$, де a – це вхідні змінні залежать від досліджуваної області

Перед обрахунком показника потенціалу ринку, вхідні данні нормалізуються. Данні беруться за рік.

Для прогнозування використаємо методи екстраполяції трендів засновані на статистичному спостереженні динаміки певного показника, визначенні тенденції його розвитку і продовженні цієї тенденції для майбутнього періоду. Іншими словами, за допомогою методів екстраполяції трендів закономірності минулого розвитку об'єкта переносяться в майбутнє [6].

Модель тренду може бути [6]:

- лінійної $Y = a + bx$,
- степеневі (експоненційної) $Y = a^x$,
- логарифмічною $Y = a + b \lg x$,

– параболічної $Y=a+bx+cx^2$.

У прогнозуванні методи екстраполяції трендів доповнюються методами кореляції трендів, в рамках яких досліджується взаємозв'язок між різними тенденціями [6]. Кореляційний аналіз може досліджувати взаємозв'язок між двома показниками (парна кореляція) або між багатьма показниками (множинна кореляція).

Для знаходження коефіцієнтів регресійного рівняння, використаємо метод аналогій. Тобто візьмемо дані для такого ж товару на схожому ринку.

Також для перевірки правильності наших розрахунки, скористаємось ще іншим способом прогнозування потенціалу продаж на нових ринків. Для цього перемножимо ємність на коефіцієнт тих підприємств, які будуть працювати з компанією (мотивації замовників по комплексу маркетингу співпадають):

$$P_{np} = V_p * i, \quad (1.3)$$

де V_p – ємність ринку

i – коефіцієнт тих підприємств, які будуть працювати з компанією

Для кращого розуміння потенціалу та для оцінки прогнозу продаж скористаємося методом експертних оцінок з використанням наступної формули [6]:

$$N = \frac{N_{\text{опт}} + 4N_{\text{нй}} + N_{\text{пес}}}{6}, \quad (1.4)$$

де $N_{\text{опт}}$ – найбільш оптимістична оцінка об'ємів продажу;

$N_{\text{нй}}$ – найбільш ймовірна оцінка об'ємів продажу;

$N_{\text{пес}}$ – найбільш песимістична оцінка об'ємів продажу.

Після розрахунку всіх показників, формуються загальний висновок щодо потенціалу продажу, розраховується середній показник потенційних об'ємів продажу на нових ринках.

Аналіз конкуренції. Факторний аналіз конкурентоспроможності

Спочатку з'ясовується загальна інформація про конкуренцію на ринку: хто і яка кількість на ринку, яка їх ринкова частка, скільки послуг вони надають за рік.

На основі отриманих даних необхідно розрахувати рівень монополізації ринку, оскільки це буде ще одним критерієм для прийняття рішення про вихід на нові ринки. Скористаємося наступною формулою для розрахунку (Індекс Герфіндаля-Хіршмана) [3]:

$$G = \chi_1^2 + \chi_2^2 + \dots + \chi_n^2,$$

де χ_n – ринкова частка найбільших компаній на ринку.

Вимірювання і оцінка конкурентоспроможності компанії полягає у виявленні найбільш значущих показників конкурентоспроможності та інтегрування їх в один комплексний показник, виражений натуральним числом. Найбільш значимі показники конкурентоспроможності повинні охоплювати всі сторони функціонування підприємства, таким чином, підвищується об'єктивність оцінки [12].

Принцип модельованих управління. Метод вимірювання конкурентоспроможності компанії повинен визначати стан конкурентоспроможності організації на момент дослідження, сприяти виявленню «вузьких місць», резервів, тенденцій і закономірностей в зміні конкурентної позиції підприємства на ринку, забезпечувати можливість моделювання конкурентоспроможності організації. В цілому, методика оцінки конкурентоспроможності підприємства повинна стати інструментом управління конкурентоспроможністю організації [12].

Принцип орієнтації на споживача. Метод вимірювання конкурентоспроможності організації повинен бути заснований на оцінці, в першу чергу, з точки зору споживача, тому що саме споживач є основним суб'єктом зовнішнього середовища, що формує конкурентоспроможність товару і впливає цим на конкурентоспроможність компанії в цілому. Принцип вдосконалення, що полягає в можливості постійного вдосконалення моделі оцінки в залежності від змін умов факторів зовнішнього середовища, в тому числі споживчих переваг, і внутрішнього функціонування підприємства. З цією метою в пропоновану модель оцінки вводяться вагові коефіцієнти, розраховані методом аналізу ієрархій [12].

При врахуванні принципів вимірювання конкурентоспроможності організації, систему оцінки конкурентоспроможності компанії пропонується представити у вигляді двох взаємопов'язаних блоків: оцінка конкурентоспроможності товару і оцінка конкурентного потенціалу компанії [12].

Конкурентоспроможність компанії оцінюється в порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами. Однак при наявності оцінок конкурентоспроможності підприємства за ряд інтервалів часу також можна констатувати характер змін і, таким чином, управляти конкурентоспроможністю підприємства без вимірювання рівня конкурентоспроможності підприємств-конкурентів (що важливо, з огляду на обмеженість достовірної та об'єктивної інформації) [12].

Метод експертних оцінок

Методи експертних оцінок є частиною великої області теорії прийняття рішень, а саме експертне оцінювання - процедура отримання оцінки проблеми на основі думки фахівців (експертів) з метою подальшого прийняття рішення (вибору) [8].

Існує дві групи експертних оцінок [8]:

1. Індивідуальні оцінки засновані на використанні думки окремих експертів, незалежних один від одного.
2. Колективні оцінки засновані на використанні колективної думки експертів.

Способи вимірювання об'єктів [12]:

- Ранжування - це розташування об'єктів в порядку зростання або зменшення будь-якої властивості. Ранжування дозволяє вибрати з досліджуваної сукупності факторів найсуттєвіший.
- Парне порівняння - це встановлення переваги об'єктів при порівнянні всіх можливих пар. Тут не потрібно, як при ранжируванні, впорядковувати всі об'єкти, необхідно в кожній з пар виявити більш значимий об'єкт або встановити їх рівність.

- Безпосередня оцінка. Часто буває бажаним не тільки впорядкувати (ранжувати об'єкти аналізу), але і визначити, на скільки один фактор найбільш значущий, ніж інші. В цьому випадку діапазон зміни характеристик об'єкта розбивається на окремі інтервали, кожному з яких приписується певна оцінка (бал), наприклад, від 0 до 10. Саме тому метод безпосередньої оцінки іноді називають також бальним методом.

Спочатку необхідно визначити відносну оцінку конкурентоспроможності товару за окремими показниками, які визначаються експертами. Для цього скористаємося наступною формулою [12]:

$$K_i = \frac{P_i}{P_{max}}, \quad (1.6)$$

якщо більше значення показника свідчить про вищу конкурентоспроможність,

$$K_i = \frac{P_{min}}{P_i}, \quad (1.7)$$

якщо менше значення показника свідчить про вищу конкурентоспроможність,

де P_i – значення i -го показника товару;

P_{max} та P_{min} – відповідно, найбільше і найменше зі значень i -го показника з усіх порівняних товарів.

Для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності, нам також необхідно ваговий показник кожної характеристики. Для цього скористаємося методом попарного порівняння [12].

У парному порівнянні необхідно в кожній з пар виявити більш значиму характеристику або встановити їх рівність. Парне порівняння можна проводити при великому числі характеристик, а також в тих випадках, коли відмінність між характеристиками настільки незначний, що практично нездійснено їх ранжування [12].

При використанні методу частіше за все складається матриця розміром $n \times n$, де n - кількість порівнюваних характеристик (рис.1.11).

	1	2	...	j	...	n
1		a_{12}	...	a_{1j}	...	a_{1n}
2	a_{21}		...	a_{2j}	...	a_{2n}
...
i	a_{i1}	a_{i2}	a_{in}
...
n	a_{n1}	a_{n2}	...	a_{nj}	...	

Рисунок 1.11 – Матриця попарного порівняння [12]

При порівнянні характеристик матриця заповнюється елементами a_{ij} наступним чином (може бути запропонована і інша схема заповнення):

- 0, якщо показник у стовпчику є важливішим за показник у рядку,
- 1, якщо показник у рядку є важливішим за показник у стовпчику.

Аналіз результатів експертних оцінок

Для аналізу результатів застосовуються різні методи математичної статистики. Причому, вони можуть комбінуватися і варіюватися в залежності від типу завдання і необхідного результату [7].

Формування узагальненої оцінки

В основі оцінки конкурентоспроможності лежить розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності.

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару компанії визначається за формулою [12]:

$$K = \lambda_1 * K_1 + \lambda_2 * K_2 + \dots + \lambda_i * K_i, \quad (1.8)$$

де, $K_1, K_2 \dots K_i$ - показники конкурентоспроможності товару;

$\lambda_1 \lambda_2 \lambda_i$ - коефіцієнти значущості (цінності) факторів ($\lambda_1 + \lambda_2 + \dots + \lambda_i = 1$).

Інтегральний показник конкурентоспроможності компанії може приймати значення від 0 до 1. Чим ближче значення до одиниці, тим вище конкурентоспроможність досліджуваного об'єкта [12].

У свою чергу показники конкурентоспроможності товару (K_t) і показник конкурентного потенціалу підприємства ($K_{по}$) є комплексними показниками, що залежать від факторів: ціна товару, якість товару, маркетинг, внутрішні процеси, фінанси, розвиток [12].

Враховуючи прогноз обсягів продажу та конкурентоспроможності, визначаємо найпривабливіші регіони. Одним з найкращих методів вибору з наявних альтернатив є метод визначення ієрархій Т. Сааті [23].

Метод аналізу ієрархії (МАІ), розроблений відомим американським математиком Томасом Сааті, з успіхом використовується для розв'язання багатьох практичних задач на різних рівнях планування. Згідно з цим методом вибір пріоритетних рішень здійснюється за допомогою парних порівнянь [23].

Для представлення результатів оцінок у кількісному виразі Т.Сааті вводить шкалу парних порівнянь. Згідно з цією шкалою нас не цікавитиме відсутність фізичних чи об'єктивних одиниць виміру. Основною перевагою цього методу є те, що він є безрозмірним і не виникає проблем при приведенні до однакових одиниць виміру [23].

Отже, перший крок МАІ полягає в декомпозиції та представленні задачі в ієрархічній формі. Ми розглядаємо домінантні ієрархії, які будуються з вершини (мета - з точки зору управління) через проміжні рівні (критерії, від яких залежать наступні рівні) до найнижчого рівня, який є, зазвичай, переліком альтернатив. Ієрархія вважається повною, якщо кожен елемент заданого рівня функціонує як критерій для всіх елементів рівня, що стоїть нижче. Тобто ієрархія може бути поділена на під ієрархії, що мають спільним найвищий елемент. Закон ієрархічної безперервності вимагає, щоб елементи нижчого рівня були попарно зрівняні відносно елементів наступного рівня і т. д. до вершини ієрархії [23].

Другим етапом МАІ є побудова матриць парних порівнянь для кожного з нижніх рівнів. Елементи будь-якого рівня порівнюються один з одним відносно їх дії на направляючий елемент, причому, згідно з правилом, при складанні матриць порівнюється відносна важливість лівих елементів матриці з елементами вгорі. Відносна важливість будь-якого елемента, що порівнюється сам з собою, дорівнює одиниці [23]. Після проведення усіх парних порівнянь визначають узгодженість, тобто "несуперечливість" суджень (вербальної інформації).

Після чого проводиться опитування експерта в присутності представника компанії, в результаті чого визначаються вагову кожної характеристики.

Далі, на основі отриманих вище даних, проводяться кабінетні дослідження: складаємо аналогічні матриці порівняння варіантів (альтернатив) за кожним критерієм, нормуємо матриці за наступними формулами [23]:

$$S_j = a_{1j} + a_{2j} + \dots + a_{nj}, \quad (1.9)$$

де S_j – сума елементів (a_{nj}) кожного стовпця;

Далі заповнюється ще одна матриця наступними елементами [23]:

$$A_{nj} = \frac{a_{nj}}{S_j} \quad (1.10)$$

Таким же способом порівнюються альтернативи.

В результаті отримуємо дві матриці, які необхідно перемножити, таким чином ми визначимо регіон(и) на які буду виходити компанія.

Аналіз економічної доцільності. В процесі виконання даного етапу необхідно спочатку розрахувати витрати на придбання обладнання, прилади, які будуть використовуватися дуже часто і для послуг, що приносять найбільший дохід компанії. Також необхідно врахувати інші витрати: оренду приміщень, витрати на перевезення обладнання, яке використовується рідше та інші. З урахуванням результатів, отриманих під час виконання третього етапу, визначимо потенційний дохід від основної діяльності фірми. Отже, маємо витрати і дохід, порівнюючи які, можемо казати про доцільність (недоцільність) інвестиційного проекту – розширення бізнесу, за рахунок географічної експансії.

Тепер необхідно просумувати наступні потенційні витрати при виході на нові регіональні ринки:

- витрати на придбання необхідне обладнання (враховуючи перший етап);
- витрати на транспортування приладів, які не увійшли в групи AX, BX, AY, BY;
- витрати на оренду приміщення;
- витрати на персонал;
- інші операційні витрати.

Також, враховуючи проноз продаж (див етап 2 і 3), наступним кроком необхідно розрахувати потенціальний дохід. Маючи дохід та витрати, розрахуємо прибуток проекту, врахувавши при цьому ставку дисконтування [28].

Формули, які будуть використані для розрахунку фінансових показників [28]:

$$- \text{Грошовий потік (FV) – англ. Cash Flow} = \text{витрати } i\text{-го періоду} + \text{доходи } i\text{-го періоду} \quad (1.11)$$

$$- \text{Дисконтований грошовий потік (PV)} = \text{FV} * \frac{1}{(1 + i)^n} \quad (1.12)$$

$$- \text{Коефіцієнт дисконтування} = \frac{1}{(1 + i)^n} \quad (1.13)$$

$$- \text{Чиста приведена вартість (NPV - net present value)} = \sum_{i=0}^n \text{PV}_i \quad (1.14)$$

$$- \text{Внутрішня норма прибутку (IRR - Internal Rate of Return) – ВСД \{PV\} excel} \quad (1.15)$$

$$- \text{Проста окупність} = \frac{\text{Чисті інвестиції}}{\text{Середньорічний приплив грошових коштів}} \quad (1.16)$$

$$- \text{ROI} = \frac{\text{Середньорічний приплив грошових коштів}}{\text{Чисті інвестиції}} \quad (1.17)$$

$$- \text{SRR} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чисті інвестиції}} * 100\% \quad (1.18)$$

Також необхідно сформулювати маркетингову стратегію роботи з ринками. Даний етап є безумовно найважливішим для подальшого розвитку організації, оскільки саме від правильно розробленої маркетингової стратегії залежить успішність функціонування будь-якого підприємства.

На даному етапі необхідно чітко прописати ринкову стратегію, яка включає: сегменти, на яких буде працювати фірма, позиціонування, конкуренту стратегію – також варто деталізувати товарну, цінову, збутову та стратегію просування. Все це допоможе досягти цілей підприємства.

Останній етап – імплементація, виконання стратегії має бути повністю орієнтоване на зміст раніше розробленої стратегії організації. Реалізація стратегії робить необхідним прийняття системи, що використовується для управління організацією. Ця система визначає: які підрозділи будуть нести відповідальність і за що, які інформаційні системи знадобляться для контролю за виконанням стратегії, яка буде потрібно перепідготовка робочої сили і т.д. [7].

Імплементація (реалізація, втілення, впровадження) стратегії – ключова ланка стратегічного процесу, якому слід приділяти першочергову увагу при практичному управлінні розвитком організації. Проблемам успішної реалізації стратегії і виявлення факторів появи стратегічного розриву в різні роки займалися багато вітчизняних і зарубіжних вчених.

Висновки до розділу 1

У розділі детально розглянуто поняття «послуга» та «промислова послуга». Визначено особливості послуг та відмінність матеріалізованих від нематеріалізованих. Підсумовуючи можна дійти до висновку, що промислові послуги дійсно є специфічним товаром в маркетингу, оскільки, по-перше, сама послуга має свої відмінності, в порівнянні з матеріальним товаром, а, по-друге, промислова послуга має значні особливості, порівнюючи з послугами, які надаються на споживчому ринку, тому процес надання промислових послуг потребує особливих вимог.

Промисловий ринок за своєю природою значно відрізняється від споживчого, що впливає на маркетингову діяльність на цих ринках. Також послуга як категорія потребує іншого підходу до управління, порівнюючи з матеріальними товарами. Стратегія зростання на промислову ринок послуг має свої особливості, які потребують більш комплексного підходу до формування стратегії розширення бізнесу.

У даному пункті роботи також розкрито науково-методичні засади формування стратегії зростання. Відповідно до проаналізованих літературних джерел побудовано структурно-логічну схему, яка підкріплена методами збору та обробки даних, а також можливими альтернативами.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КАРОЛА» НА РИНКУ ТЕХНІЧНИХ ВИПРОБУВАНЬ ТА ДОСЛІДЖЕНЬ ОБ'ЄКТІВ ПІДВИЩЕНОЇ НЕБЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

2.1 Аналіз ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки України

Ціллю даного підрозділу є аналіз ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки. Технічні випробування та дослідження об'єктів підвищеної небезпеки – це комплекс заходів (випробувань, діагностик, перевірок), які проводяться для продовження нормативного строку експлуатації об'єктів підвищеної небезпеки. Саме від правильності вибору комплексу випробувань залежить якість наданої послуги. В результаті проведення всіх необхідних заходів, видається дозвіл компанією, що і є підставою для експлуатації об'єктів підвищеної небезпеки.

До об'єктів підвищеної небезпеки, в рамках даного ринку, відносять вантажно-підіймальні споруди – козлові, баштанові, мостові, самохідні крани, крани-балки [69].

Тепер, для кращого розуміння специфіки послуги, зобразимо схематично процес надання послуги з моменту отримання замовлення. Схема розроблена для ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки (див. рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Процес надання послуг технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної безпеки [створено автором]

Ще одним важливим аспектом, необхідним для розуміння ринку, є фактори та передумови впливу на діяльність на ринку, такі як: для якісного виконання робіт підприємству необхідно відповідати стандартам, законодавча база, при виконанні всіх вимог при експлуатації об'єктів підвищеної безпеки та за умови вчасної перевірки, зменшується ризик травмування, сертифікація обладнання, калібрування приладів. Всі ці перелічені аспекти зображені на рис. 2.2 [69].

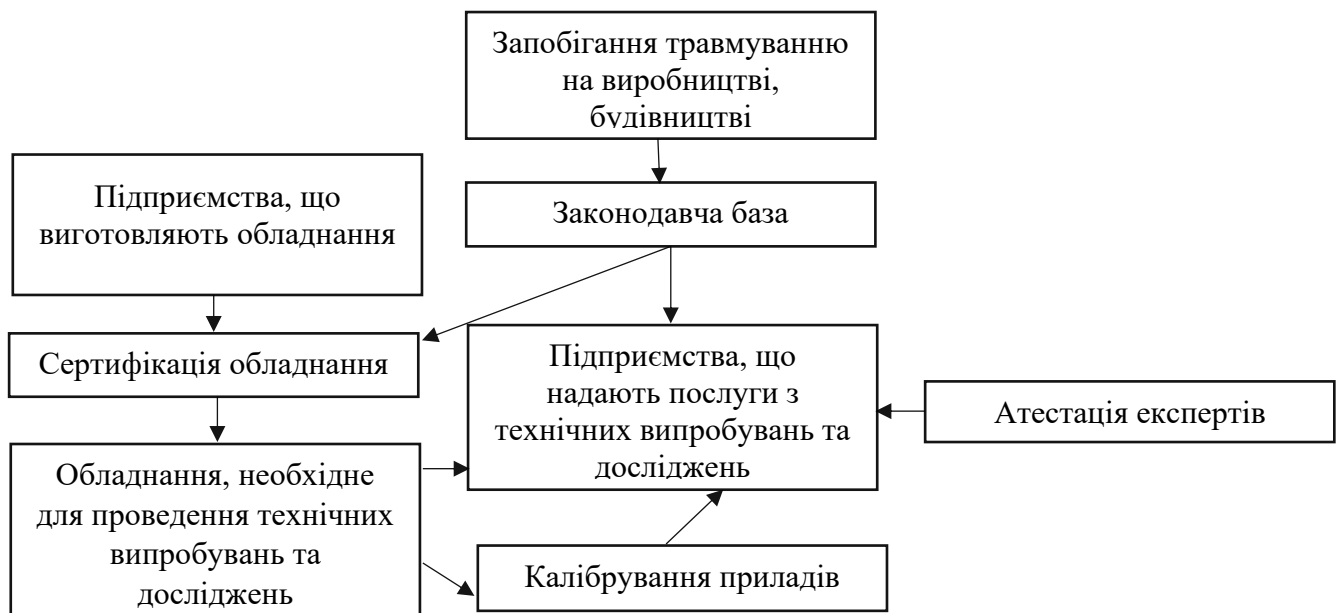


Рисунок 2.2 – Зовнішній вплив на підприємства, які надають послуги з технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної безпеки [створено автором]

Для аналізу особливостей маркетингової діяльності, прогнозування попиту на даному ринку, нам необхідно розглянути генезу. На рис. 2.3 ми бачимо, що основними споживачами є нове будівництво та промислове виробництво [69].

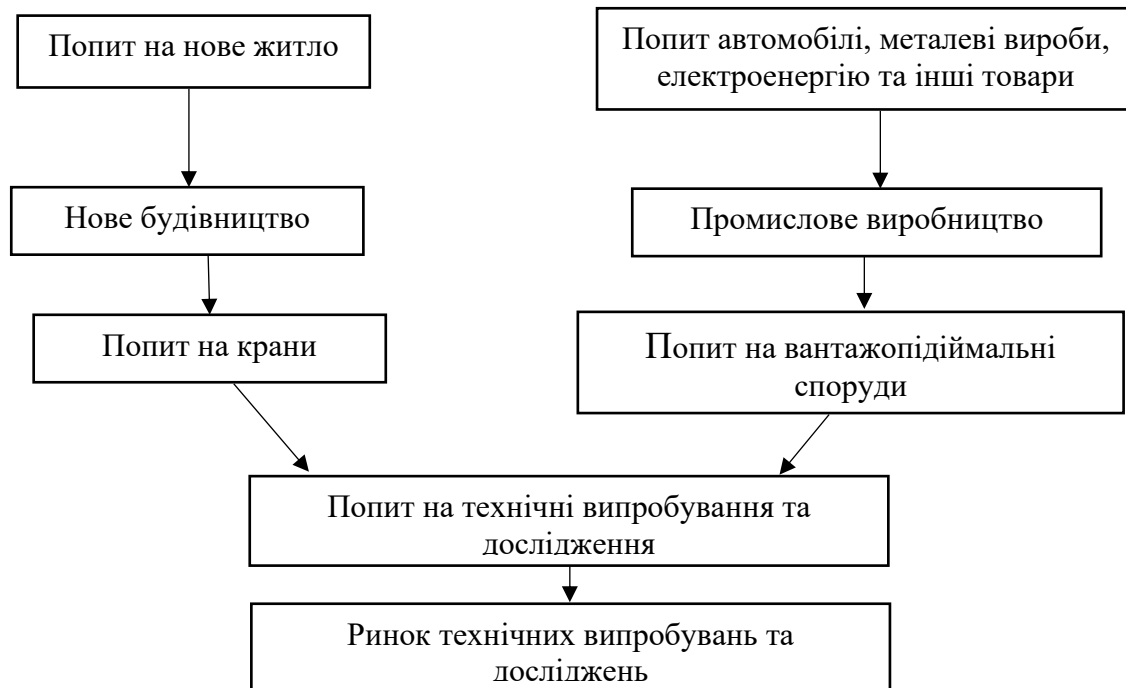


Рисунок 2.3 – Генезис попиту на ринку технічних випробувань та досліджень
[створено автором]

Далі зобразимо життєвий цикл (продажі трьох найбільших компаній) технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки, оскільки всі послуги мають схожий вплив на продажі у компанії, тобто об'єднання їх не зіпсує отриману інформацію (див. рис. 2.4).

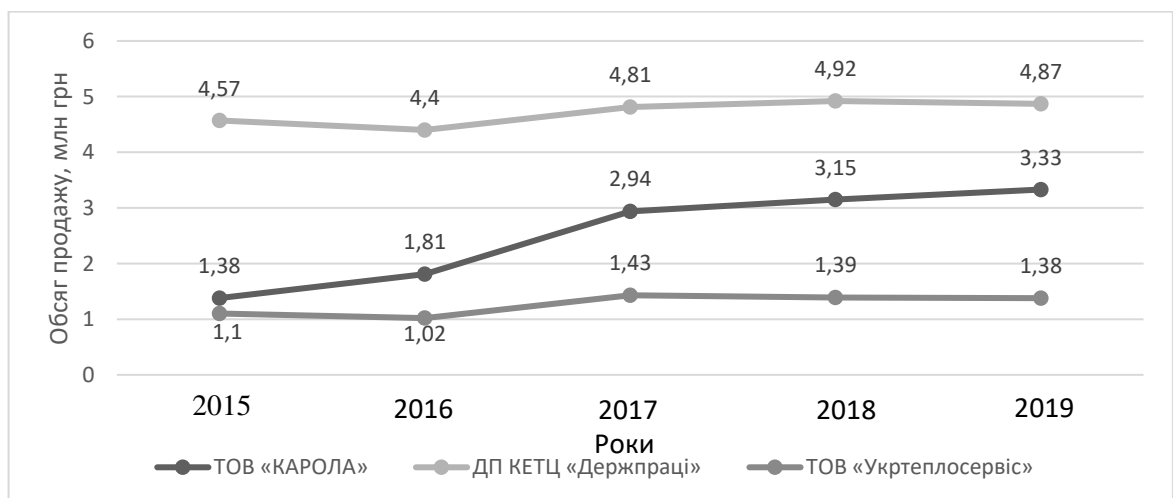


Рисунок 2.4 – Життєвий цикл технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки

По даному графіку легко визначити, що технічні випробування та дослідження об'єктів підвищеної небезпеки знаходяться на етапі зрілості.

Наступним етапом проаналізуємо фактори, які впливають на ринок.

Політико-правові фактори:

Зміна технічних регламентів (збільшення кількості випробувань для одного об'єкту), це означає, що до випробувань, які необхідно обов'язково проводити, додається наступні: виміри товщини шару фарби, ультразвукові дослідження, неруйнівний контроль. Все це збільшить витрати на діагностування, що є великою загрозою. Відповідно при даних змінах, даний фактор викликатиме бурну реакцію підприємств, а саме: розробку нових методик для нових і старих послуг. Даний фактор підтверджується змінами до закону України «Про охорону праці» № 2249-VIII від 19.12.2017.

Зміна нормативного законодавства (відміна повного технічного огляду деяких технічних об'єктів) негативно вплине на прибутки компаній. Дана зміна впливатиме на попит та пропозицію, при цьому підприємствам потрібно буде отримувати нові дозволи та сертифікати для нових видів робіт. Джерело – Міністерство соціальної політики України, наказ № 62 19.01.2018р., URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0244-18> [71].

Посилення державного контролю в Києві та області. Загроза полягає у тому, що збільшиться кількість перевірок, що зменшить продуктивність праці на ринку. Дана зміна впливає на зміну попиту та пропозиції. Джерело – інформація отримана від експерту ринку.

Зміна політики розподілу державного бюджету (фінансова децентралізація). Ефективне місцеве самоврядування та забезпечення ним поступового соціально-економічного розвитку відповідних територій має супроводжуватися збільшенням ресурсної та фінансової бази. Децентралізовані повноваження мають бути забезпечені відповідним ресурсом для якісного виконання. Можливість полягає у збільшеному фінансуванні регіональних промислових підприємств. Джерело – Офіс Реформ, консультативно-дорадчий орган Кабінету Міністрів України, URL: <https://rdo.in.ua/direction/decentralizaciya>.

Фактори політико-правового середовища занесені до табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Фактори політико-правового середовища

№	Фактор	Можливість	Загроза
1	Зміна технічних регламентів (збільшення кількості випробувань для одного об'єкту)		Збільшаться витрати на діагностування
2	Відміна повного технічного огляду деяких технічних об'єктів		Підприємству потрібно буде отримувати нові дозволи та сертифікати
№	Фактор	Можливість	Загроза
3	Посилення державного контролю в Києві та області		Збільшиться кількість перевірок, що зменшить продуктивність праці на ринку
4	Фінансова децентралізація	Збільшення бюджету на проведення технічних випробувань та досліджень	

Економічні фактори:

Рівень інфляції зменшується. Рівень інфляції впливає на процеси у середині країни, а саме зменшення цього показника активізує виробництво в середині країни, що є можливістю, оскільки попит на даних ринках є вторинним для попиту на технічні випробування об'єкти підвищеної небезпеки. Напрямок впливу – попит та пропозиція. Реакція підприємства, у разі наявності накопиченого капіталу, – розширення пропозиції, виходячи на нові ринки. Джерело – за даними сайту <http://www.ukrstat.gov.ua/> рівень інфляції в Україні становив: 2015р. – 43,3%, 2016р. – 12,4%, 2017р. – 13,7%, 2018р. – 9,8%, 2019р. – 4,1%, січень 2020 – 0,2% (за той самий період в минулому році – 1 %), лютий 2020р. – (-0,3%) (за той самий період в минулому році – 0,5 %), березень 2020р. – 0,8% (за той самий період в минулому році – 0,9 %), квітень 2020р. – 0,8% (за той самий період в минулому році – 1 %), травень 2020р. – 0,3% (за той самий період в минулому році – 0,7 %)– все це вказує на загальну тенденцію до зменшення рівня інфляції [75].

Зменшення темпів приросту будівельного ринку. Також варто врахувати кількість нових квадратних метрів та квартир було введено в експлуатацію. Даний показник чітко відображає вторинність попиту. Дані взяті з сайту Державної

статистики

України

[76],

URL:

http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ibd/vez/vez_rik06_u_bez.html та, для кращого розуміння динаміки, продемонстровані у вигляді графіку (рис. 2.5).

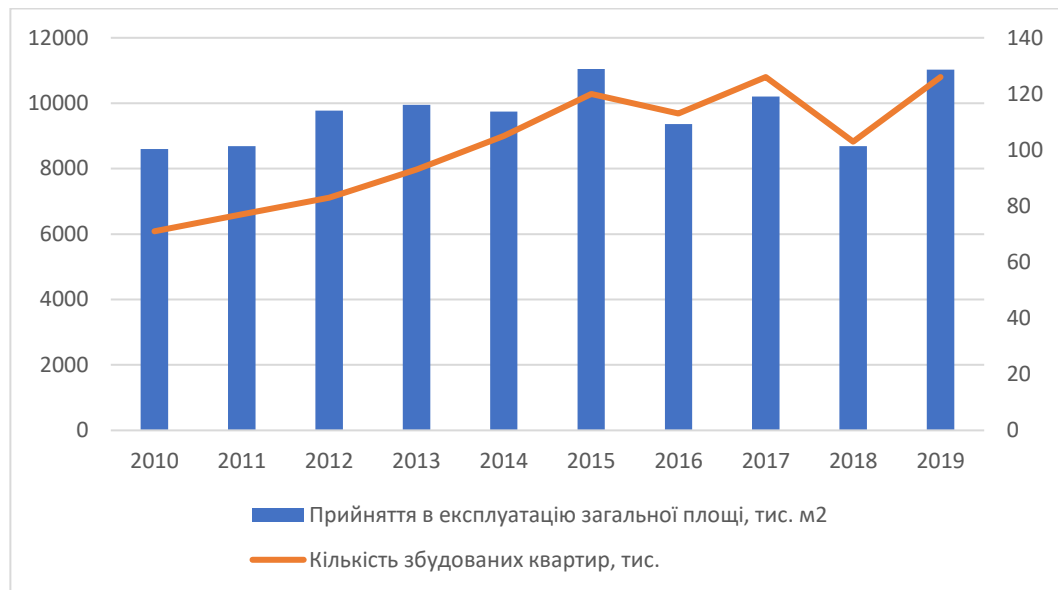


Рисунок 2.5 – Динаміка ринку нового будівництва[створено автором на основі 76]

Платоспроможність промислового споживача (компанії, які потребують послуги з технічних випробувань та досліджень) зменшився на 5% за останні три роки, що є загрозою, оскільки, якщо споживачі не матимуть достатню кількість фінансових ресурсів, то вони будуть орієнтуватись не на якість послуги, а не на її ціну, нестача грошових фондів на проведення якісного обов'язкового технічного огляду приведе до санації підприємства-замовника, що зменшить попит і пропозицію на ринку. У дану випадку підприємство повинно зменшити ціну послуги для стимулювання попиту. Джерело – дані надані експертом ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки.

Зменшення індексу промислового виробництва за два роки, але протягом перших місяців 2020 року спостерігається поступове відновлення темпів (табл. 2.2). Все це впливає на попит. Джерело – сайт Міністерства Фінансів, URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/industrial/>.

Таблиця 2.2 – Зведені індекси промислового виробництва за останні роки (%) [створено автором на основі 76]

Період	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
січень	88,9	84,6	81,6	81,4	82,5	86,1	86,2	91,6
лютий	99,4	100,5	98,8	108,2	97,8	96,5	98,1	100,4
березень	111,0	108,0	109,8	106,8	108,9	107,6	112,0	103,6
квітень	98,5	98,9	97,9	96,6	93,1	95,0	98,2	87,2
травень	94,4	98,6	99,7	96,3	103,4	103,1	99,5	104,9
червень	101,6	98,5	101,7	97,9	100,1	100,2	96,3	104,1
липень	105,1	97,8	103,5	107,0	100,3	101,4	103,6	103,9
серпень	97,5	88,1	96,0	99,2	103,0	99,5	98,6	
вересень	99,6	105,4	105,8	104,4	102,5	101,7	101,7	
жовтень	107,4	107,3	107,0	105,7	106,9	110,0	105,6	
листопад	97,4	98,0	98,4	100,8	100,3	97,9	95,4	
грудень	100,1	98,3	101,2	101,9	101,0	98,3	98,3	
За рік	99,0	82,8	98,4	103,1	97,1	95,3	91,7	

Також, для більш кращого розуміння ситуації на ринку промислового виробництва, детальніше розглянемо річні показники (рис. 2.6).

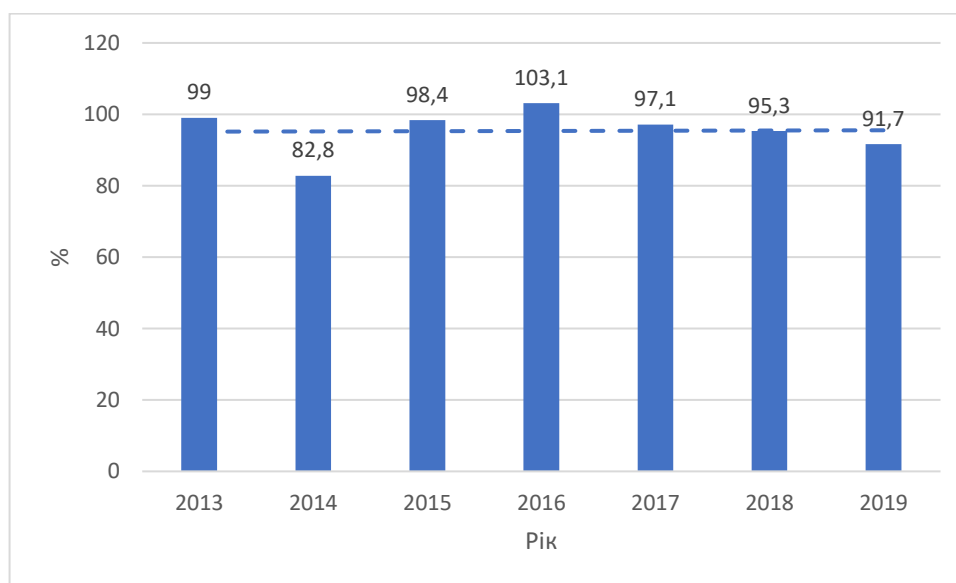


Рисунок 2.6 – Динаміка промислового виробництва [створено автором на основі 76]

Далі необхідно розглянути промислове виробництво по галузям, оскільки технічні випробування і дослідження об'єктів підвищеної небезпеки, які проводяться на досліджуваному ринку, надаються тільки певним галузям (табл. 2.3). В деяких сферах окремо не виділено окремі підгалузі, оскільки це недоцільно, занадто низькі об'єми продажу. Сірим виділено важливі галузі.

Таблиця 2.3 – Індекс промислового виробництва за всіма видами промислового виробництва [76]

Види промислового виробництва	2019	2018	2017	2016
Вся промисловість	94,7	95,3	97,1	103,1
Видобувна промисловість	100,1	100,3	94,4	100,7
Видобуток вугілля	102,3	105,5	86,4	101,5
Видобування нафти та газу	101,4	104,4	98,6	98,4
Видобування металевих руд	99,7	99,3	96,5	99,6
Інші корисні копалини	82,7	82,4	91,6	113,1
Переробна промисловість	87,8	90,2	101,4	102,5
Виробництво харчових продуктів	94,0	94,0	94,1	117,4
Виробництво напоїв	87,7	89,2	98,2	89,6
Виробництво тютюнових виробів	108,5	108,2	85,2	99,8
Текстильне виробництво	87,8	86,7	107,2	101,9
Виробництво одягу	81,9	83,9	95,0	100,6
Вироби зі шкіри та інших матеріалів	71,7	77,7	95,3	95,8
Вироби з деревини (окрім меблів)	100,7	100,6	96,4	104,5
Виробництво паперу	97,2	90,1	104,9	89,3
Поліграфічна діяльність	112,0	114,0	97,1	88,2
Виробництво коксу і нафтопродуктів	97,1	99,5	92,5	100,8
Виробництво хімічної продукції	91,1	93,3	134,4	90,2
Виробництво медикаментів	97,8	99,2	108,5	100,7
Вироби гумові та пластмасові	85,8	84,8	94,1	101,9
Інша неметалічна продукція	95,5	93,5	102,9	100,1
Металургія	85,9	88,1	98,8	99,6
Готові металеві вироби	92,5	93,5	101,7	95,0
Виробництво меблів	95,3	95,4	104,1	101,5
Виробництво іншої продукції	110,2	115,4	116,8	99,7
Ремонтні та монтажні роботи	81,9	85,9	98,7	93,7
Машинобудування	80,5	81,1	112,2	101,5
Комп'ютери, електроніка, оптика	55,5	56,1	142,9	144,7
Електротехнічне обладнання	51,4	51,7	107,8	99,5
Виробництво механізмів і обладнання	92,7	92,0	110,6	99,0
Виробництво автотранспортних засобів	88,8	88,7	108,2	78,2
Виробництво інших транспортних засобів	91,1	92,9	111,0	109,9
Постачання електроенергії, газу, пара	101,2	109,9	85,2	109,5
Виробництво та розподілення електроенергії	109,5	109,8	86,2	108,2
Виробництво та розподілення газу	108,9	108,7	-	-

Для кращої візуалізації та для більш простого процесу прийняття рішення, зобразимо динаміку найбільш важливих підгалузей (рис. 2.7).

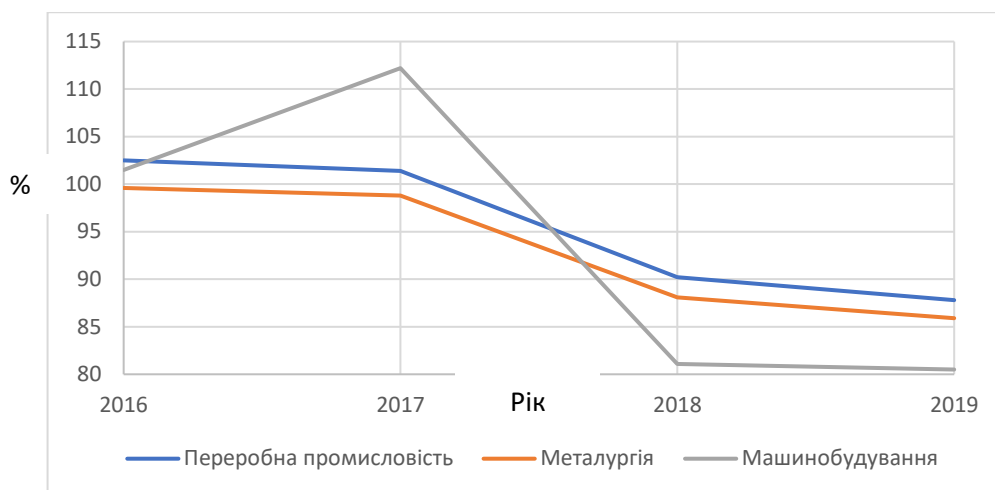


Рисунок 2.7 – Динаміка основних видів промислового виробництва[створено автором на основі 75]

Аналізуючи вище наведену інформацію, можна стверджувати, що темпи зростання промислового виробництва зменшуються загалом і в важливих галузях для ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки.

Фактори економічного середовища занесені до табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Фактори економічного середовища

№ п/п	Фактор	Можливість	Загроза
1	Рівень інфляції зменшується	Активізація виробництва, що впливає на вторинність попиту	
2	Зменшення темпів приросту будівельного ринку		Спад будівництва, що впливає на вторинність попиту (зменшиться)
3	Рівень платоспроможності промислового споживача зменшився на 5% за останні три роки		Нестача грошових фондів на проведення якісного обов'язкового технічного огляду, приведе до того, що замовники будуть обирати за ціною, а не за якістю
4	Зменшення індексу промислового виробництва		Зменшення попиту через зменшення темпів зростання промисловості

Демографічні фактори:

Еміграція висококваліфікованих технічних експертів за три роки склала 20%, тобто саме висококваліфіковані технічні експерти шукають більш кращі умови

роботи в інших регіонах. Кваліфіковані працівники є основою для виконання якісної роботи, але останніми роками спостерігається висока еміграція висококваліфікованих працівників закордон, що несе високу загрозу втрати технічних експертів високого рівня, що безумовно вплине на якість конкретного середовища. Дана зміна впровадить нову статтю видатків підприємства – навчання нових працівників. Також підприємству варто створювати кращі умови праці, ніж в інших регіонах. Джерело – дані надані експертом ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки.

Промислова демографія:

Розглянемо нове будівництво по регіонах, виявимо регіони, які мають позитивну динаміку (табл. 2.5). Темніший колір – більша привабливість.

Таблиця 2.5 – Прийняття в експлуатацію житла (нове будівництво) по регіонах) [75]

Регіон (область)	2019	2018	2017
Вінницька	223899	303931	313330,9
Волинська	371290	308508	321697,6
Дніпропетровська	283525	319807	227945,1
Донецька	40584	38284	41165,59
Житомирська	146281	124249	123630,8
Закарпатська	428736	367774	298034
Запорізька	68246	88624	100366,9
Івано-Франківська	404164	522742	396617,6
Київська	1541015	1719101	1933747
Кіровоградська	48028	40728	39350,72
Луганська	15975	14578	4173,49
Львівська	897323	888877	753285,6
Миколаївська	51302	51757	74044,35
Одеська	567842	683491	543315,6
Полтавська	202547	205648	120051,4
Рівненська	319285	359910	282948,1
Сумська	96886	91622	93683,03
Тернопільська	261055	244446	203197
Харківська	528854	347831	363459,8
Херсонська	95067	59502	70920,14
Хмельницька	324952	334836	374536,9
Черкаська	131273	133272	94788,05
Чернівецька	287520	187040	200257
Чернігівська	97853	118525	94744,2
м.Київ	1255854	1662363	1272866

Отже, бачимо що існують області, де темпи зростають, найбільш високі темпи у найтемніших комірках. Тому, все ж таки, можна вижити такий фактор – зростання темпів будівництва в 16/25 регіонах. Це все збільшує попит на досліджувані послуги.

Фактори демографічного середовища занесені до таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Фактори демографічного середовища

№ п/п	Фактор	Можливість	Загроза
1	Еміграція висококваліфікованих технічних експертів за три роки склала 20%		Збільшення норми оплати праці для одного експерта
2	Зростання темпів будівництва в 16/25 регіонах	Збільшення попиту в більшості областей України	

Науково-технічні фактори:

Інтенсифікація науково-технічного прогресу. Даний фактор впливає на появу нового високотехнологічного обладнання, яке використовується при наданні послуг. Все це створює нові можливості для збільшення пропозиції, шляхом мінімізації витрат часу з розрахунку на один об'єкт, тому компанія повинна оновлювати обладнання до найновітнішого.

За статистичною інформацією, проаналізованою експертом ринка, можна зробити висновок, що модернізація обладнання (нівеліри, ультразвукове обладнання, обладнання для неруйнівного контролю) відбувається щорічно, а повне оновлення раз у два, три роки. За даними сайту <http://www.ukrstat.gov.ua/>, інноваційна активність зросла на 21%, що також вказує на інтенсифікацію науково-технічного прогресу.

Фактори науково-технічного середовища занесені до табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Фактори науково-технічного середовища

№ п/п	Фактор	Можливість	Загроза
1	Інтенсифікація науково-технічного прогресу	Збільшення пропозиції, шляхом мінімізації витрат часу з розрахунку на один об'єкт	

Отже, проаналізувавши фактори макросередовища, можна дійти висновку, що кількість загроз є більшою, а найголовніше те, що загрози є більш впливовими

на діяльність підприємства, ніж можливості. Тому зростання в межах даного географічного регіону є недоцільним.

Аналіз факторів мезосередовища

Структура послуг, які надають підприємствами на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки, повністю відповідає структурі попиту: технічне діагностування – 50%; повний технічний огляд – 25%; експертиза технічної документації – 15%; частковий технічний огляд – 10%.

На ринку технічних випробувань та досліджень працює 86 підприємств у місті Києві та області (джерело отриманої інформації – УкрАО). Але структуру розподілу частки ринку така, що 9 підприємств займають 91% частки ринку. (рис. 2.8)

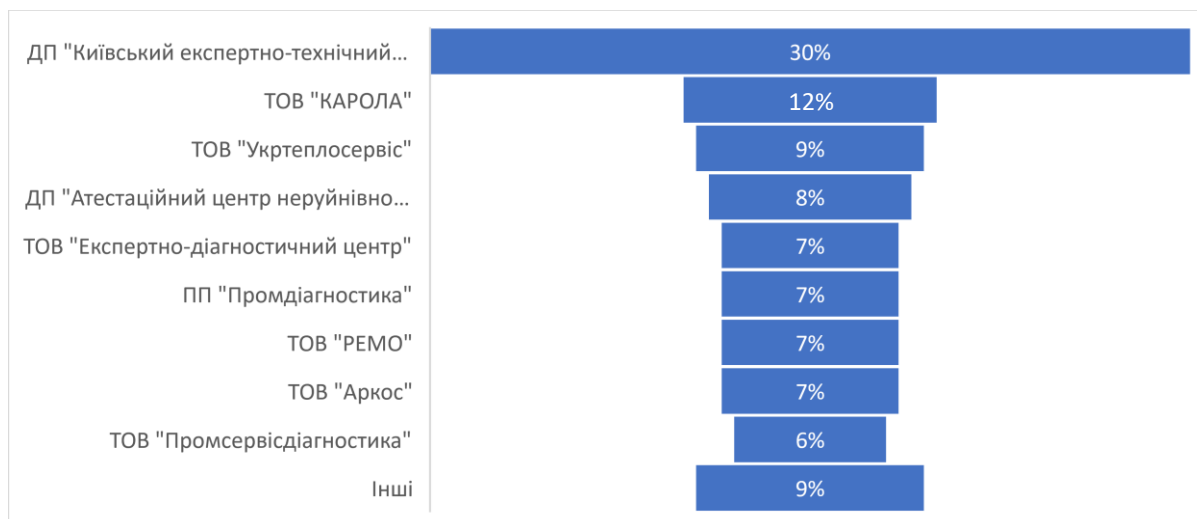


Рисунок 2.8 – Конкуренція на ринку технічних випробувань та досліджень
(розраховано на основі даних з сайту УкрАО [74])

Після аналізу кон'юнктури ринку (співвідношення попиту та пропозиції), проаналізуємо конкуренцію на ринку. Більш детальна характеристика ринку зображена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Характеристика ринку технічних випробувань та досліджень

Показники стану ринку технічних випробувань та досліджень	Поточне значення	Прогнозне значення	Поточні темпи приросту	Прогнозовані темпи приросту
Кількість найбільших компаній за часткою ринку	9	11	2 на рік	1 на рік
Частка іноземних компаній	0%	3%	0% на рік	3% на рік
Індекс монополізації ринку	1483	1452	-0,2%	1 % на рік
Сукупна сума витрат на маркетинг всіма учасниками	50000 грн.	200000 грн.	2% на рік	70% за 2 роки
Обсяги послуг, наданих національними компаніями	3800	4000	3% на рік	5% на рік
Середня норма рентабельності в галузі	7-8%	8-9%	1% на рік	3% на рік

Проаналізувавши дану таблицю, можна дійти до висновку, що ринок помірно-концентрований, на ньому працюють лише вітчизняні виробники, але динаміка є несприятливою, оскільки зростає кількість конкурентів, а і відповідно витрати також.

Щодо бар'єрів входу на ринок, то вони високі (не дивлячись навіть на показник монополізації): наявність дозволів на виконання робіт, наявність людських ресурсів – висококваліфікованих технічних експертів, дороге обладнання, необхідне для виконання робіт [74].

Фактори можливостей та загроз заносимо в зведену таблицю факторів мезосередовища (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Фактори мезосередовища

№ п/п	Фактор	Можливість	Загроза
1	Велика кількість компаній на ринку		Інтенсифікація конкуренції
2	Високі бар'єри входу на ринок	Монополізація ринку, укрупнення частки ринку	

Отже, на ринку технічних випробувань і досліджень об'єктів підвищеної небезпеки спостерігаються наступні можливості: високі бар'єри будуть перешкоджати входу нових конкурентів. Щодо загроз, то велика кількість компаній

на ринку, які вже працюють, розсіює увагу і не дає змогу до кінця зосередитися на реальних конкурентах. Бачимо, що нівелювати загрозу можна шляхом виходу на нові регіональні ринки і при цьому компанія не втратить наявні можливості.

Аналіз мікросередовища

У цьому пункті досліджується безпосереднє оточення підприємства: споживачі, конкуренти, постачальники, маркетингові посередники, контактні аудиторії.

Аналіз споживачів

Ринок технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки – це ринок сертифікованих послуг. Основними споживачами послуг є наступні групи підприємств:

- будівельні підприємства (будівництво житлових, офісних, приватних будівель);
- промислові підприємства (металургія, машинобудування, ремонті роботи, де використовуються інші вантажопідіймальні споруди).

Базовий ринок може бути сформованим як ринок технічних випробувань та досліджень. Даний вид ринку деталізується на промисловому типі ринку.

Промислові замовники мають свої потреби, тому важливою частиною роботи є виділення сегментів, задля кращого розуміння потреб споживача та більш детального вивчення особливостей кожного сегменту, що дасть змогу посилити конкурентні переваги за рахунок фокусування на конкретні потребах замовника.

Для ефективної роботи на ринку потрібно розуміти цілі та мотивації суб'єктів, які включені в системи економічних відносини. Аналіз виробничо-економічних потреб споживачів, психології осіб, що приймають рішення дозволив систематизувати основні елементи системи мотивації, які наведені в табл. 2.10 і 2.11.

Таблиця 2.10 – Опис цілей організації-споживача

Цілі	Способи досягнення	Елементи комплексу маркетингу
Отримання права на господарську діяльність	Вибір перевіреного підприємства та відповідний контроль	Товар (добросовісне проведення всіх випробувань й досліджень та видача дозволу)
Уникнення штрафних санкцій та кримінальної відповідальності	Якісно надана послуга: проведення усіх випробувань та досліджень	Товар (використання сучасного обладнання для збільшення точності випробувань та надання висновку)
Відповідність існуючому бюджету	Вибір підприємство з доступною ціною	Ціна (система знижок)
Економія часу	Пошук підприємства за найменшою затратою часу, але з відповідною якістю	Товар, місце (регіональне розташування виконавця)
Обізнаність на ринку	Використання та пошук інформації про підприємства, що працюють на ринку	Просування, місце (доступна інформація про підприємство)
Продовження терміну експлуатації об'єкту	Отримання дозволу	Товар (сертифікація підприємства та наявність дозволів)
Стабільність	Співпраця протягом багатьох років на вигідних умовах	Товар, ціна (стабільна якість та ціна)

Таблиця 2.11 – Мотиваційне поле ОПР

Мотив	Потреба	Елементи комплексу маркетингу
Зменшення ризику втрати робочого місця	Пошук надійного партнера з приємними умовами	Товар, ціна (дійсний дозвіл)
Економія часу	Збільшити ефективність роботи з партнером	Місце (географічна прив'язка)
Довіра	Порядність компанії, яка надає послуги	Товар (грамотність висновку)

Критерії сегментування для ринку технічних випробувань та досліджень будуть такі (табл. 2.12):

- Галузева приналежність.
- Форма власності, що відображає процес ведення бізнесу (закупівлі).
- Географічне охоплення.

Критерії сегментування для ринку технічних випробувань та досліджень наведені в таблиці 1.16. Всі ці критерії впливають на комплекс маркетингу, оскільки галузі мають різні об'єкти підвищеної небезпеки, співпраця з державними підприємствами кардинально відрізняється від співпраці з приватними, а географічний вектор впливає на місце надання послуги.

Таблиця 2.12 – Критерії сегментування ринку технічних випробувань та досліджень

№ п/п	Змінна сегментування	Значення змінної сегментування	Відмінності в ринковій поведінці
1	Галузева	Будівництво	Найбільше замовлень на діагностику баштових та самохідних кранів.
		Промисловість	Потребують діагностику інших вантажопідіймальних споруд (мостові, козлові крани).
2	Форма власності	Приватна	Замовлення відбувається по попередній домовленості, таким чином враховуються всі нюанси.
		Державна	Замовлення відбуваються на тендерній основі.
3	Географічне охоплення	Місцеві підприємства	Зазвичай працюють з місцевими підприємствами.
		Регіональні	Потребують більш досвідчених партнерів.
		Національні	Довгострокові партнерські взаємовідносини з великими підприємствами.

Отже, поєднавши всі критерії сегментування отримуємо 12 сегментів.

Для більш кращого розуміння споживачів ринку технічних випробувань та досліджень нижче опишемо основних:

- Державне територіально-галузеве об'єднання “Південно-Західна залізниця” – регіональна філія ПАТ «Укрзалізниця» є однією з провідних територіальних філій в транспортній інфраструктурі держави. Біля 20% основних виробничих фондів ПАТ «Укрзалізниця» знаходиться у віданні цієї регіональної філії. Специфіка роботи з даною компанією проявляється в тому, що всі вантажопідіймальні споруди (мостові, самохідні крани) мають базу рейкового транспорту, що змінює комплекс випробувань [82].
- Публічне акціонерне товариство “Київенерго” – це компанія, яка займається постачанням та реалізацією електричної та теплової енергії мешканцям та підприємствам Києва. Також до сфери діяльності компанії входить екологічна утилізація відходів на власному сміттєспалювальному заводі «Енергія». Дана компанія має сотні самохідних кранів. Специфіка надання послуг полягає у тому, що ПАТ “Київенерго” робить замовлення на десятки кранів, експертизу яких, треба виконати в найменші строки [86].

- Державне підприємство “Завод Арсенал” – підприємство, один із найбільших виробників України у сфері приладобудування, зокрема – оптичних приладів та оптико-електронних систем. Специфіка роботи з ДП “Завод Арсенал” проявляється при виконанні технічного огляду, оскільки дане підприємство має у своєму розпорядженні крани з дуже великою вантажопідйомністю, що потребує спеціального дозволу на виконання робіт з даним об’єктом.
- Публічне акціонерне товариство “Судноплавна компанія “УКРРІЧФЛОТ” – це транспортна компанія, яка володіє власною інфраструктурою і надає комплексні логістичні рішення з використанням річки Дніпро. Відмінність роботи з даною компанією полягає у тому, що дана компанія володіє плавучими кранами і це значно ускладнює процес надання послуг [87].
- Спільне підприємство “ОСНОВА – СОЛСИФ” – це лідер України по кількості баштових кранів. Специфіка роботи з даною компанією – велика кількість замовлень, які знаходяться в різних місцях, тобто випробування виконуються безпосередньо на будівництві, де експлуатується об’єкт [88].
- Публічне акціонерне товариство “Завод залізобетонних конструкцій ім. С. Ковальської” – провідний виробник будівельних матеріалів, девелопер і забудовник України. Компанія об’єднує низку потужних підприємств, які здійснюють повний обсяг робіт: від видобутку і виготовлення будматеріалів до зведення об’єктів житлового, комерційного та соціального призначення. Компанія має мостові крани з вантажопідйомністю більше 50 тон, що потребує спеціальних дозволів та навичок у технічних експертів [78].
- Приватне акціонерне товариство “Метробуд” – єдина в Україні організація, яка за 60 років свого існування створила на підземному просторі столиці України ще одне місто. Швидкісні транспортні магістралі з’єднують найвіддаленіші райони Києва. Для будівництва даних магістралей необхідна спеціальні об’єкти підвищеної небезпеки, підймальні споруди, які здані працювати неперервно. Складність техніки, яку використовує “Метробуд”, зумовлює складність виконання послуг з технічних випробувань та

досліджень і саме специфіка роботи з даною компанією полягає у процесі надання послуг, який відрізняється від усіх інших [78].

- Приватне акціонерне товариство “Аеробуд” – компанія, яка займається будівництвом на території аеропортів. Специфіка роботи з даною компанією полягає у гнучкості надання послуг, оскільки послуги необхідно надати в дуже короткі терміни і за певним графіком. Також, до особливостей роботи з даною компанією, можна віднести мінливість об’єктів підвищеної небезпеки [78].
- Товариство з обмеженою відповідальністю “ШТРАЙФ БАУЛОГІСТІК Україна” – компанія є однією з найпотужніших організацій, яка займається забезпеченням будівельного ринку України баштовими кранами кращих світових марок, а саме: LIEBHERR (Німеччина) і WOLFFKRAN (Німеччина). Специфіка роботи з даною компанією полягає у тому, що вона замовляє перший огляд та діагностику після сертифікації на території України, що має відмінності у кількості необхідних випробувань [91].
- Ялитим Чозумлері Санаї Ве Тіджарет Анонім Шіркети (проект ЧАЕС) – компанія, яка займалася будівництвом саркофагу над ЧАЕС. Специфіка роботи полягає у тому, що роботи проводяться на радіоактивній території, що потребує певних заходів безпеки та дозволів на доступ до території ЧАЕС [78].

Аналіз конкурентів

Більш детальніший аналіз конкуренції допоможе оцінити реакцію і характер впливу змін на підприємство. Для проведення такого аналізу використовуємо ступеневий аналіз конкуренції на ринку. (табл. 2.13)

Таблиця 2.13 – Ступеневий аналіз конкуренції на ринку

Особливості конкурентного середовища	В чому проявляється дана характеристика	Вплив на діяльність підприємства
Тип бізнесу – регіональний бізнес	Основний ринок, на якому працює підприємство – це ринок м. Києва і Київської області.	Відповідність українським, державним стандартам.
За рівнем конкурентної боротьби – локальний	Конкуренція між компаніями, які працюють у місті Києві та області.	Якісне виконання робіт: повне обстеження та діагностування.
За галузевою ознакою – міжгалузева	Компанія надає послуги різним галузям: будівництво, машинобудування, металообробка і т. д.	Закупівля різних видів обладнання, отримання дозволів на вид робіт, атестація технічних експертів.
За видом конкуренції – товарно-видова	Конкуренція між регламентованими послугами – технічні обстеження та контроль	Постійне технологічне оновлення обладнання, вихід на нові ринки, розширення номенклатури.
За характером конкурентної боротьби – нецінова	Головний метод конкурентної боротьби – покращення нецінових характеристик послуги: процес виконання робіт та надання дозволу	Ведення нецінкової конкурентної боротьби. Постійне покращення процесу надання послуги.
За інтенсивністю конкуренції – не марочна	Роль торговельної марки не впливає на вибір замовника.	Підвищення якості послуги.

Для аналізу стану конкуренції на галузевих ринках можуть використовуватися карти стратегічних груп. Карта стратегічних груп - це пленарна схема, що представляє собою графічне представлення стану конкуренції на ринку, а також тенденцій і можливі зміни. В якості осей даної схеми вибираються основні показники, які обумовлюють структуру ринку і конкурентоспроможність підприємства на ньому. Для ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки такими показниками є асортимент (саме кількість дозволів на ведення робіт з підвищеною небезпекою є ядром конкурентоспроможності) та якість (чи будуть проведенні всі необхідні випробування).

Для початку зобразимо карту стратегічних груп з урахуванням якості та асортименту для ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки (рис. 2.9).

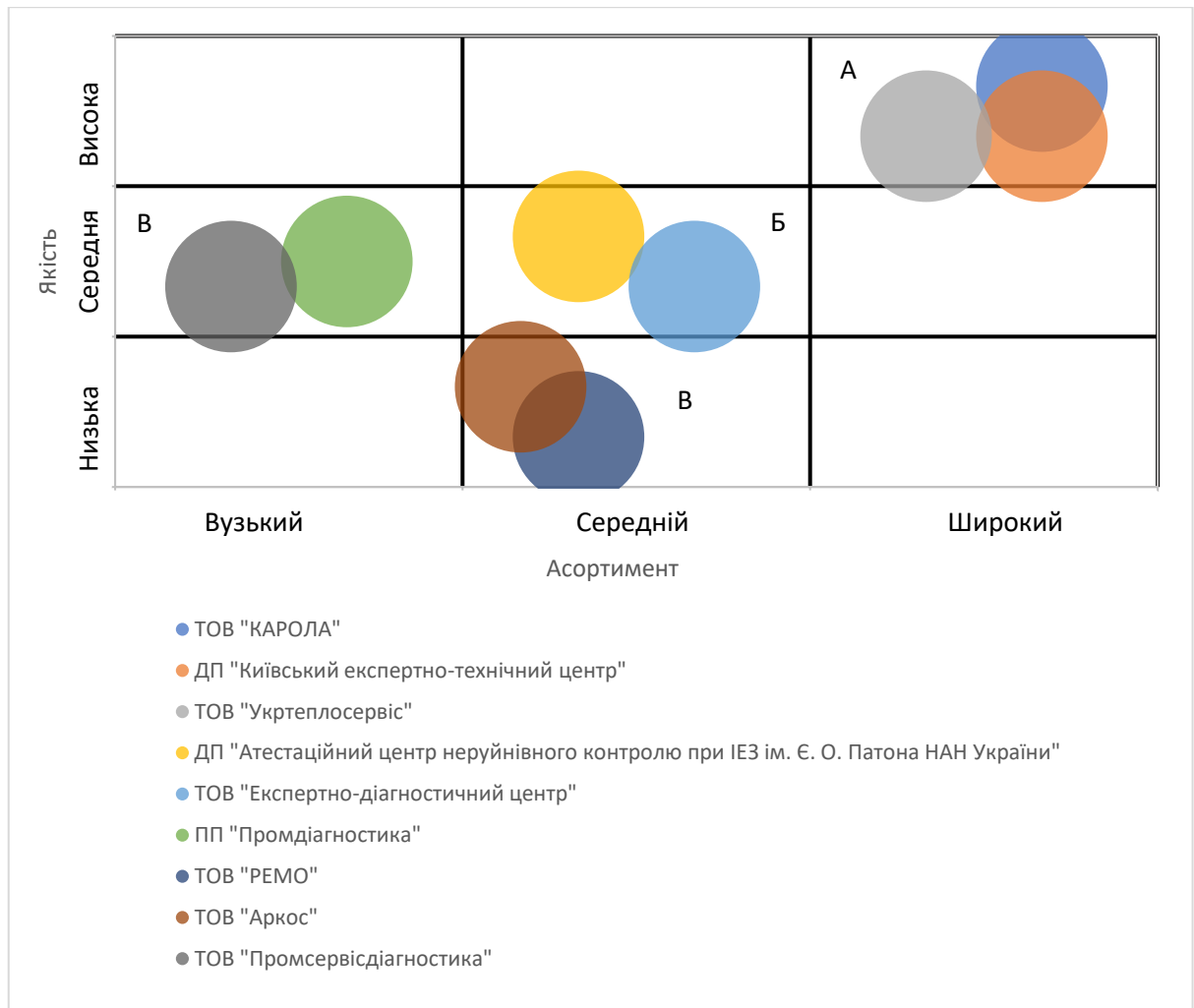


Рисунок 2.9 – Карта стратегічних груп для ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки (якість)

Далі необхідно показати карту стратегічних груп з урахуванням географічного охоплення, тобто на яких регіональних ринках працюють конкуренти та асортименту для ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки (рис. 2.10).

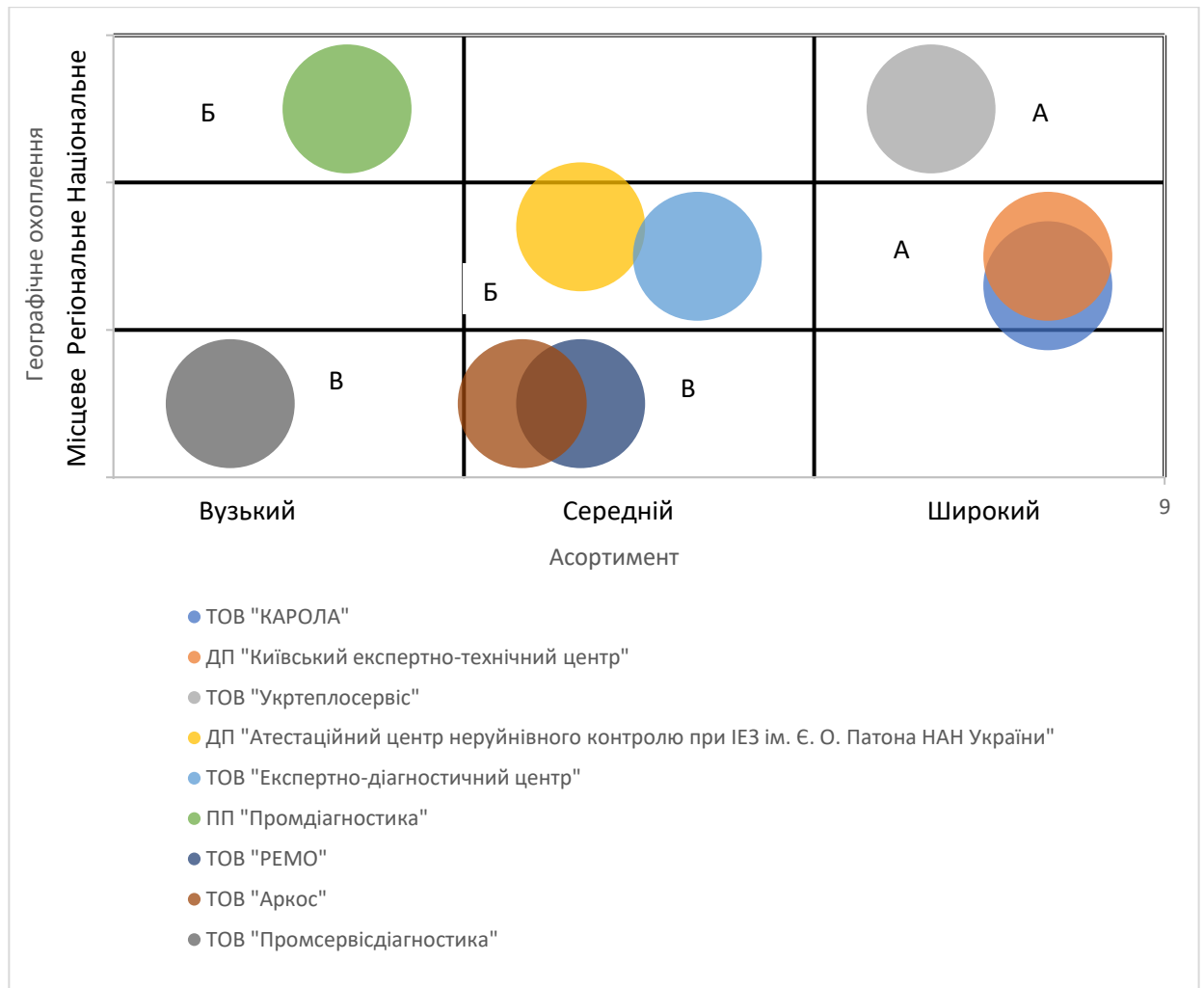


Рисунок 2.10 – Карта стратегічних груп для ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки (географічне охоплення)

Останнім етапом продемонструємо карту стратегічних груп з урахуванням типу клієнта, тобто які споживачі у конкурентів та асортименту для ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки (рис. 2.11).

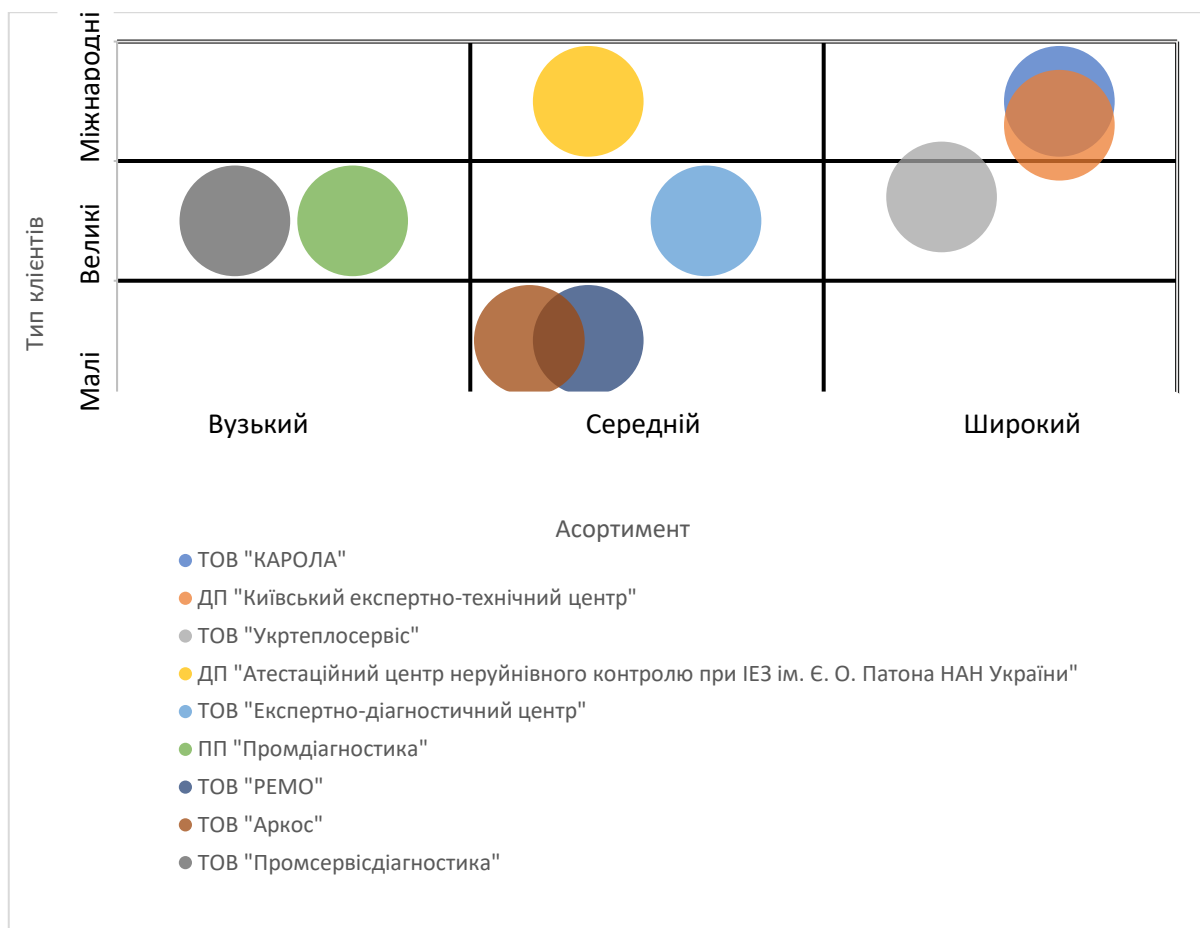


Рисунок 2.11 – Карта стратегічних груп для ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки (тип клієнтів)

Для подальшого розгляду та аналізу конкуренції, необхідно визначити природний тип конкуренції на даному типі ринку, визначити особливості даного типу конкуренції та зіставити з наявними особливостями, що дасть змогу визначити існуючий тип ринку. (табл. 2.14)

Таблиця 2.14 – Тип конкуренції на ринку в межах структурного підходу

Тип природної конкуренції на ринку	В чому проявляється	Реакція компанії
Природний тип конкуренції на ринку – олігополія	Невелика кількість продавців та покупців, нецінова конкуренція, високі вхідні бар'єри, не розширюваний попит.	Маніпулювання пропозицією та якістю конкурентного середовища.
Існуючий тип конкуренції на ринку – недиференційована олігополія	Багато підприємств, що пропонують дану послугу (86 підприємств), але три з них займають 50% ринку, також високий вхідний бар'єр, оскільки це ринок сертифікованих послуг.	Зменшення ціни, що збільшить частку ринку, але за умови, що конкуренти не зменшать ціну, оскільки це приведе до зменшення частки ринку для всіх. Постійне розширення номенклатури послуг.

Для подальшого розгляду та аналізу конкуренції, необхідно визначити п'ять сил Портера, задля кращого розуміння ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки (рис. 2.12).



Рисунок 2.12 – Аналіз конкуренції на ринку з використанням моделі М. Портера

На ринку існує багата чисельність гравців і послуги є сертифікованими, але замовнику все одно треба вибрати ту компанію, яка найкраще задовольнить його потреби. Тому необхідне порівняння ТОВ «КАРОЛА» з конкурентами. (див. табл. 2.15). Частка ринку ТОВ «КАРОЛА» складає 12%, що є середнім результатом, у порівнянні з конкурентами, тому це є нейтральною стороною. Ціна також знаходиться між двома конкурентами. Щодо максимального строку експлуатації, то цей показник демонструє на скільки максимально років компанія може видати дозвіл, це є сильною стороною ТОВ «КАРОЛА». Наступним показником є контроль якості, що також є сильною стороною компанії, оскільки ТОВ «КАРОЛА» виконує контроль якості за міжнародними стандартами. Обладнання – це сильна сторона ТОВ «КАРОЛА», оскільки підприємство має найновітніше обладнання серед конкурентів. І нарешті висококваліфікований персонал – ТОВ «КАРОЛА»

має 7 висококваліфікованих технічних експертів, що є непогано, але це не найкращий показник серед конкурентів.

Таблиця 2.15 – Порівняння ТОВ «КАРОЛА» з конкурентами

Показник	Одиниці вимірювання	Значення показника			Висновок (Сильна/Нейтральна/Слабка)
		ТОВ «КАРОЛА»	ДП КЕТЦ «Держпраці»	ТОВ «Укртеплосервіс»	
Частка ринку	%	12	30	9	Нейтральна
Ціна технічного діагностування	грн	5700	7800	5000	Нейтральна
Максимальний нормативний строк служби (залежить від типу дозволу, тобто від об'єктів, які входять у цей дозвіл)	роки	5	4	3	Сильна
Строки надання послуг	днів	10-20	30-60	25-45	Сильна
Контроль якості	система	міжнародна	-	-	Сильна
Кількість міжнародних стандартів	шт.	3	3	1	Нейтральна
Наявність сучасного високотехнологічного обладнання	шт.	33	20	10	Сильна
Вискокваліфікований персонал	осіб	12	17	5	Нейтральна

На ринку існує багата чисельність гравців і послуги є сертифікованими, але замовнику все одно треба вибрати ту компанію, яка найкраще задовольнить його потреби.

Тепер занесемо всі фактори загроз і можливостей у зведену таблицю. (табл. 2.16)

Таблиця 2.16 – Фактори мікросередовища

№ п/п	Фактор	Можливість	Загроза
1	Велика кількість підприємств-замовників	Збільшення лояльності споживачів та заходи з залучення нових клієнтів	
2	Збільшення ринкової сили конкурентів		Зменшення фінансово-економічних показників

Отже, на мікросередовище ринку має наступні фактори, які дають можливість – велика кількість підприємств-замовників, тому необхідно збільшувати їх лояльність та проводити заходи з залучення нових клієнтів; загрозу – збільшення ринкової сили конкурентів зменшить фінансово-економічні показники, тому доцільним є вихід на нові географічні ринки, де ринкова сила конкурентів значно нижче.

2.2 Аналіз поточної маркетингової діяльності ТОВ «КАРОЛА» на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки

Товариство з обмеженою відповідальністю «КАРОЛА» працює на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки. Технічні випробування та дослідження об'єктів підвищеної небезпеки – це комплекс заходів (випробувань, діагностик, перевірок), які проводяться для продовження нормативного строку експлуатації об'єктів підвищеної небезпеки. Саме від правильності вибору комплексу випробувань залежить якість наданої послуги. В результаті проведення всіх необхідних заходів, видається дозвіл компанією, що і є підставою для експлуатації об'єктів підвищеної небезпеки.

До об'єктів підвищеної небезпеки, в рамках даного ринку, відносять вантажно-підіймальні споруди – козлові, баштанові, мостові, самохідні крани, крани-балки.

ТОВ «КАРОЛА» було створено 16 червня 2005 року. Підприємство працює на підставі дозвільних документів. Форма власності – приватна, форма організації – товариство з обмеженою відповідальністю це означає, що засновники несуть відповідальність в межах вартості свої внесків. Система менеджменту в ТОВ

«КАРОЛА» є лінійною, тобто один підлеглий має одного прямого керівника, це значно зменшує кількість конфліктних ситуацій. Стиль керівництва в компанії є авторитарним, який характеризується одноосібним процесом прийняття рішень та тотальним контролем, оскільки керівник сам роздає повноваження, структурує роботу підлеглих і майже не дає їм свободи прийняття рішень [85].

Місія ТОВ «КАРОЛА» – це запобігання травмування на виробництві та будівництві, тобто послуги, які надає ТОВ «КАРОЛА» значно зменшують ризики травмування при використанні об'єктів підвищеної небезпеки.

Цілі компанії – підтримувати імідж на ринку, постійно оновлювати обладнання, збільшувати кількість персоналу, шляхом наймання висококваліфікованих кадрів.

ТОВ «КАРОЛА» було створено на статутний капітал, розмір якого склав – 20 тисяч гривень, на сьогодні, основним джерелом фінансових ресурсів є дохід підприємства, який перевищує 3 млн гривень за рік (інформація взята з звітів компанії). Офіс ТОВ «КАРОЛА» знаходиться у місті Києві, на рахунку компанії знаходиться випробувальна лабораторія, яка є основою для виконання робіт – все це формує виробничі ресурси компанії [85].

На підприємстві працює 10 технічних експертів, 7 з яких мають право на виконання робіт будь-якої складності та на будь-якій висоті, також адміністративно-управлінський персонал складається з 5 осіб.

Підприємство працює на підставі дозвільних документів, а саме: дозвіл на початок виконання робіт підвищеної небезпеки на підставі якого, дозволяється виконувати експертне обстеження кранів, підйомників, повний (черговий) технічний огляд кранів, кран-балок, підйомників (вересень 2006 року); дозвіл на виконання експертизи з охорони праці та промислової безпеки вантажопідіймальних кранів і підйомників (29.08.2011р). Підприємство ТОВ «КАРОЛА» наказом Держгірпромнагляду від 31.05.2012р призначено уповноваженою організацією, що дозволяє виконувати більш широкий спектр робіт (позачерговий повний технічний огляд) ніж більшість конкурентів. Також підприємство отримало дозвіл на роботи, що виконуються на висоті 5 метрів і

більше 07 листопада 2013р. 04 липня 2014 року товариство акредитовано у Національному агентстві з акредитації України відповідно до вимог ДСТУ ISO/IEC 17025 в сфері: випробування кранів, візків вантажних з підймальними пристроями, підйомників, кішок, талів, лебідок, автопідйомників, автонавантажувачів [85] (рис. 2.13).



Рисунок 2.13 – Дозвільні документи, на підставі яких працює ТОВ «КАРОЛА» [85]

До основних ресурсів компанії можна віднести його обладнання: штангенциркуль, катетомір, щупи, мікрометр, рулетка вимірювальна, лінійка вимірювальна, віддалемір лазерний, нівелір оптичний, рейка нівелірна, дефектоскоп ультразвуковий, товщиномір ультразвуковий, ухиломір, люфтомір-динамометр, засіб для неруйнівного контролю, прилад для перевірки ефективності гальм, динамометр електронний, тахометр, твердомір комбінований, анемометр, інфрачервоний термометр, секундомір електронний, вимірювач опору заземлення,

мегаомметр, вимірювач шуму та вібрації (рис.2.14). Все це обладнання дуже коштовне, але, серед перелічених приладів, досить велику частку становлять ті, що використовуються доволі рідко.



Рисунок 2.14 – Деяке обладнання, яке необхідне при наданні послуг технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки [85]

У підсумку опису ресурсів компанії, можна виділити слабку сторону – невелика кількість висококваліфікованих технічних експертів (великий попит на експертів на ринку Києва) та сильна сторона – наявність власної лабораторії та дозволів, що дозволяє надавати весь спектр послуг, які надаються на ринку в цілому.

Для кращого розуміння специфіки детермінуємо товар, а саме визначити три рівні товару:

I. Товар за задумом – послуга видачі дозволу на експлуатацію об'єктів підвищеної небезпеки.

II. Товар у реальному виконанні

Властивості:

- Максимальний нормативний строк служби (залежить від типу дозволу, тобто від об'єктів, які входять у цей дозвіл).
- Строки надання послуг (кількість затрачених днів від прийому замовлення до видачі дозволу).
- Контроль якості (періодичність контролю та критерії оцінки).
- Відповідність міжнародним стандартам (прийняті стандарти на підприємстві).
- Наявність сучасного високотехнологічного обладнання (моральний і фізичний стан приладів, які використовуються в процесі надання послуг).
- Висококваліфікований персонал (атестація експертів та їх професійні якості).

Якість наданої послуги характеризується відповідністю вище переліченим критеріям і залежно від показника властивості можна робити висновок про якість послуги. Наприклад, чим менші строки надання послуги, тим краще якість товару.

III. Товар з підкріпленням – замовлення приймаються в електронному та паперовому вигляді. Після отримання замовлення ТОВ «КАРОЛА» ознайомлюється з паспортом та іншою технічною документацією об'єкта підвищеної небезпеки, на який було здійснено замовлення та визначає ціну на даний вид роботи. У разі згоди обох суб'єктів, ТОВ «КАРОЛА» обирає необхідне обладнання для виконання робіт та призначає відповідального технічного експерта. Після виконання робіт та надання дозволу, ТОВ «КАРОЛА» продовжує термін експлуатації об'єкта на один рік, у разі недотримання ТОВ «КАРОЛА» здійснює ПТО (позачерговий технічний огляд). Також ТОВ «КАРОЛА» робить знижки на наступні замовлення.

ТОВ «КАРОЛА» працює на промисловому ринку (ринок технічних випробувань та досліджень), надаючи стандартизовані послуги. Особливість ринку полягає в тому, що на ринку працює більше 80-ти фірм, при цьому 91% частки ринку припадає на дев'ять компаній, серед яких є і ТОВ «КАРОЛА».

В ТОВ «КАРОЛА» відсутній відділ маркетингу, не має систематизованої системи збору маркетингової інформації, відсутня формалізована маркетингова стратегія та маркетингові дослідження ніколи не проводились, тому, для визначення становища підприємства, було визначено ринкову стратегію компанії, яка продемонстрована в табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Ринкова стратегія підприємства [формалізовано автором]

Елемент ринкової стратегії	Фактично існує на даний час	Чому	Аргументуючі фактори
1.Сегменти ринку, на яких працює компанія	ТОВ «КАРОЛА» надає послуги усім сегментам ринку. Повне охоплення ринку.	Задля отримання високої частки ринку, компанія повинна задовольняти потреби усіх наявних сегментів.	Загострення конкуренції на ринку потребує надавати послуги усім підприємствам, які потребують їх. Широкий асортименту послуг, наявність високоякісного обладнання та висока якість послуг.
2.Тип маркетингу	Підприємству притаманний диференційований тип маркетингу, оскільки підприємство працює на всіх ринкових сегментах, де є свій комплекс маркетингу.	Підприємство повинно продовжувати працювати на тих сегментах (на усіх), де й працює на даний момент.	Товариство має технічні та технологічні можливості для задоволення потреб усіх сегментів.
3.Ринкове позиціонування	ТОВ «КАРОЛА» позиціонує себе як компанія, яка має найвищу якість, найкоротший термін надання послуг, найновітніше обладнання та кваліфікований персонал.	Компанія позиціонує себе найкращою у найважливіших аспектах.	Загострення конкуренції і підприємству необхідно мати багато конкурентних переваг для утримання абсолютної частки ринку. Нове технологічне обладнання, повністю атестовані експерти – це дозволяє підтримувати постійну якість послуги.
4.Конкурентна стратегія	Стратегія «виклик лідеру» ринка.	Компанія посідає друге місце за абсолютною ринковою часткою.	Посилення конкуренції. Підприємство має технологічні можливості та ресурси для утримання частки ринку, але подальше зростання, в рамках даного регіону, недоцільне.

Щодо цінової політики ТОВ «КАРОЛА», то можна виділити наступні цілі: утримання ціни, нижчої від лідера-ринку; зниження рівня цінової чутливості споживача; глибоке проникнення на ринок.

Відповідно до цілей цінової політики базовим методом ціноутворення компанія обирає метод, орієнтований на конкурентів, а саме: на основі поточного рівня цін. При цьому ціна встановлюється нижче рівня цін конкурентів.

Збут відбувається прямими каналами. Прямі продажі – це певна специфіка даного ринку, оскільки не має необхідності використовувати посередників, оскільки це ускладнює процес надавання послуг і при такій системі важко контролювати якість послуг.

Основна ціль просування ТОВ «КАРОЛА» – збільшення клієнтської бази. Тому стратегією просування було обрано «стратегію примушення», оскільки попит створюється, завдяки необхідності даної послуги, тобто без даного комплексу перевірок неможливе існування компаній замовників.

Щодо типу компаній просування, то ТОВ «КАРОЛА» використовує BTL маркетингові комунікації – прямий маркетинг та особисті продажі. ТОВ «КАРОЛА» має свій сайт, де можна знайти базову інформацію про компаній.

Більш детальна інформація по стратегії компанії наведено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Стратегія ТОВ «КАРОЛА» [формалізовано автором]

Елемент ринкової стратегії	Елемент стратегії	Фактично існує на даний час	Аргументуючі фактори
Товарна стратегія	Марка	Відсутній бренд, існує як товарна марка.	Немарочна конкуренція, оскільки ринок олігополії. Стандартизовані послуги.
	Ширина та глибина асортименту	На даний момент, підприємство надає усі послуги, які можливо пропонувати на даному ринку.	Загострення конкуренції. Наявність високотехнологічного обладнання та кваліфікованих експертів.
Цінова стратегія	Метод ціноутворення	Спрямований на конкурентів (поточний рівень цін) та метод середніх витрат.	Нецінова конкуренція, тому підприємству необхідно мінімізувати витрати.
Збутова стратегія	Тип збуту	Прямий збут.	-
Стратегія просування	Тип стратегії просування.	Комбінована стратегія (участь у конференціях, публікації в тематичних виданнях).	Підвищення конкуренції на ринку. Достатні технічні умови задля створення якісного процесу надання послуг, що буде приваблювати споживачів.
	Інтерактивний маркетинг	Сайт підприємства (http://karola.com.ua) .	Підвищення популярності мережі Інтернет. Досвід роботи із сайтом.

Товарною стратегією компанії є розширення номенклатури наданих послуг, шляхом отримання нових дозволів на нові види діяльності. Наприклад, товариство, декілька років назад, отримало дозвіл на роботи, що виконуються на висоті 5 метрів і більше, що значно розширило кількість послуг, які може надавати компанія. Асортимент наведено в табл. 2.19.

Таблиця 2.19 – Опис товарного асортименту

Глибина асортименту	Ширина асортименту				
		Повний технічний огляд	Частковий технічний огляд	Технічне діагностування	Експертиза технічної документації
	Самохідні стрілові крани	до 6,3 т			
		6,3-10 т			
		11-16 т			
		17-25 т			
		26-40 т			
		41-50 т			
		51-60 т			
		61-100 т			
Мостові крани	до 5 т				
	6-10 т				
	11-15 т				
	16-20 т				
	21-30 т				
	31-50 т				
	51-70 т				
	71-100 т				
	Більше 100 т				
Баштові крани	до 5 т				
	6-10 т				
	11-15 т				
	16-20 т				
	21-30 т				
	31-50 т				
	51-70 т				
	71-100 т				
	Більше 100 т				
Козлові крани	до 5 т				
	6-10 т				
	11-15 т				
	16-20 т				
	21-30 т				
	31-50 т				
	51-70 т				
	71-100 т				
	Більше 100 т				
Кран-балки	0,5-2,0т				
Підйомники					

Асортимент ТОВ «КАРОЛА» є повністю гармонійним, оскільки усі послуги мають кардинально різні вектори дії, тобто замовляють у різних випадках.

Відповідно до законодавства (незмінне), технології надання послуг (технологічне зміщення) та особливостей попиту на промисловому ринку (вторинність), технічні випробування та дослідження об'єктів підвищеної небезпеки знаходяться на етапі зрілості.

Етап зрілості – це період, коли більшість покупців вже сприйняли товар, прибутки стабілізуються або дещо знижуються, що може бути пов'язано із зростанням витрат на конкурентну боротьбу [8].

Мета компанії на етапі зрілості — утримання позицій товару на ринку. Настає період, коли темпи зростання продажу поступово знижуються, збут та прибутки стабілізуються [8].

Маркетингові показники діяльності підприємства розраховуються для кращого розуміння ринку, оцінки каналів збуту та інших аспектів маркетингової діяльності. Нижче продемонстровано маркетингові показники діяльності ТОВ «КАРОЛА» (рис. 2.15).

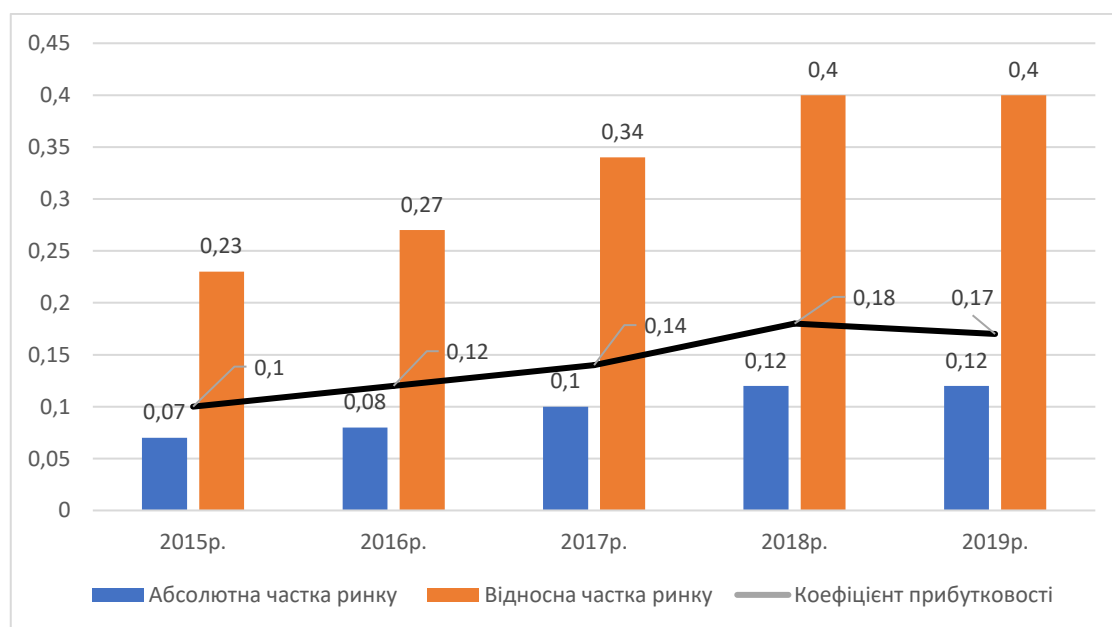


Рисунок 2.15 – Маркетингові показники діяльності ТОВ «КАРОЛА» [створено автором на основі 85]

За результатними показників, можна зробити висновок, що компанія за останній рік не збільшила відносну та абсолютну частку ринку, а коефіцієнт

прибутковості взагалі знизився. На сьогоднішній день, з точки зору росту, можливості вичерпанні, а подальше зростання в рамках існуючого ринку не доцільний, оскільки ринкова частка не збільшується.

Фінансово-економічні показники діяльності підприємства розраховуються для того, що зрозуміти доцільність подальшого функціонування підприємства на ринку, а також для виявлення динаміки росту чи спаду в порівнянні з попередніми роками (рис. 2.16).

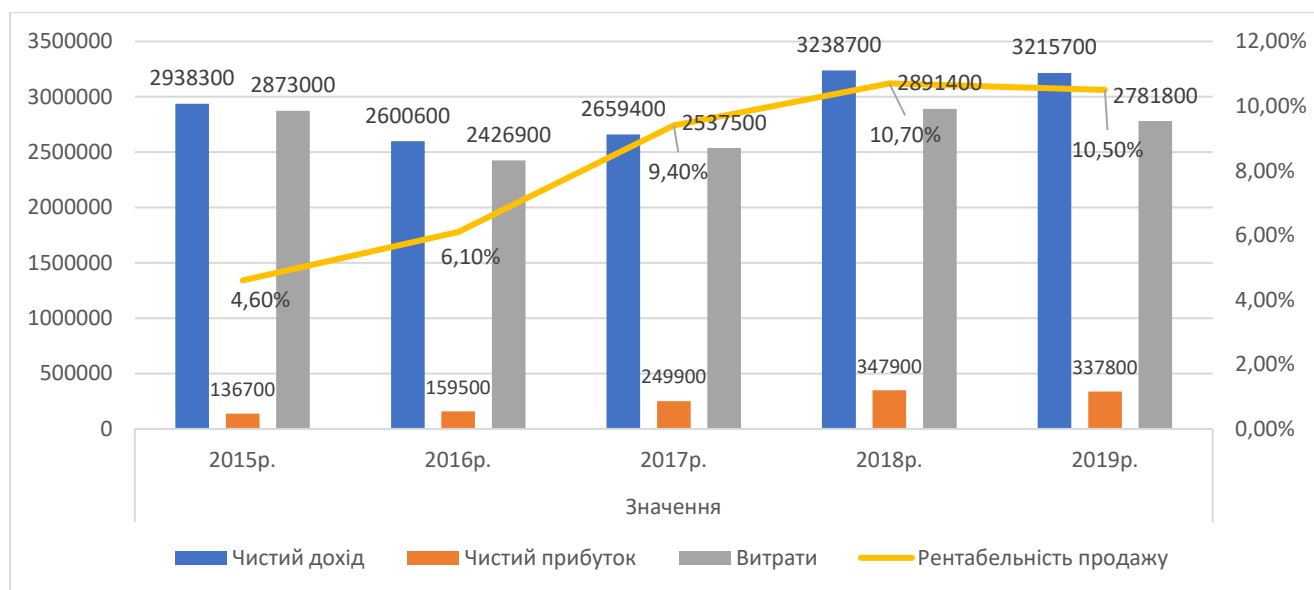


Рисунок 2.16 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «КАРОЛА»

[створено автором на основі 85]

Аналізуючи наведений графік, можна прийти до висновку, що показники підприємства вже не зростають, особливо це можна побачити, порівнявши рентабельність за п'ять років діяльності підприємства. Все це знову підводить до висновку, що можливості росту в рамках ринку Києва та області вичерпані.

Після проведеного аналізу та опису внутрішнього середовища ТОВ «КАРОЛА», необхідно сформулювати загальний перелік усіх сильних та слабких сторін компанії, виділених в результаті аналізу. Даний перелік представлений у вигляді табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Сильні та слабкі сторони підприємства

№ п/п	Фактор	Сильна сторона	Слабка сторона
1	Невелика кількість висококваліфікованих технічних експертів		-
2	Наявність власної лабораторії	+	
3	Наявність дозволів, які дозволяють працювати у всіх напрямках	+	
4	Асортимент товарів є глибоким та широким	+	

Отже, оцінивши ресурси ТОВ «КАРОЛА», можна казати про наявність великої кількості сильних сторін послуг, які надає компанія, що в свою чергу допоможе реалізувати маркетингову можливість виходу на нові географічні ринки. Також, враховуючи отриманні результати, сформульовано таблицю SWOT-аналізу (див. Додаток А).

2.3 Маркетингове дослідження привабливості регіональних ринків технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки для ТОВ «КАРОЛА»

В рамках даного підрозділу необхідно детально сформулювати ціль маркетингового дослідження. Визначимо наступні складові:

- об'єкт дослідження – ринок технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки України по регіонам;
- суб'єкти дослідження – цільовий споживач (філії компаній, з якими ТОВ «КАРОЛА» вже працює на ринку міста Києва та області та потенційні конкуренти на потенційних ринках.
- предмет дослідження – маркетингова діяльність на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки України;
- границі дослідження – дослідження буде проводитися протягом 50 днів, територія проведення складається з наступних регіонів: Київ та Київська область, Львівська область, Дніпропетровська область, Харківська область, Одеська область, Карпати (Закарпатська та Івано-Франківська області).

Ціль маркетингового дослідження – *Аналіз ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки Львівської області, Дніпропетровської області, Харківської області, Одеської області, Карпат (Закарпатська та Івано-Франківська області) та можливостей виходу ТОВ «КАРОЛА» на дані ринки.*

Далі завдання дослідження деталізується. Для кожного завдання дослідження розробляється блок пошукових питань, тобто список запитань, відповідь на які є необхідним для досягнення мети дослідження та вирішення маркетингової управлінської проблеми (додаток Б).

Збір та аналіз даних

Для розуміння стану ринку та для подальшого розрахунку потенціалу продаж необхідно розрахувати ємність ринку. Ємність ринку розраховується на основі даних, отримані з відповідей на наступні пошукові питання:

Підприємства-замовники якої галузі представлені в даному регіоні та потребують послуги з технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки?

Яка кількість компаній представлена в кожній галузі?

Яку в середньому кількість об'єктів підвищеної небезпеки вони мають?

Як часто в середньому виникає попит (необхідність перевірки) на одну одиницю об'єкту підвищеної небезпеки?

Для отримання відповіді на поставленні пошукові питання проведено опитування експертів: один експерт на кожній окремій області (регіоні). Експертам необхідно було заповнити таблицю. Оброблені дані мають наступний вигляд (табл. 2.21 – 2.25):

Таблиця 2.21 – Дані для визначення ємності ринку (Дніпропетровська область)

Галузь	Кількість компаній	Кількість об'єктів підвищеної небезпеки	Середня частота замовлення	Сума
Будівництво	17	25	2	850
Машинобудування	24	30	1	720
Металургія	12	27	1	324
Переробна промисловість	11	10	0,5	55
Сума	64	92	4,5	1949

Таблиця 2.22 – Дані для визначення ємності ринку (Львівська область)

Галузь	Кількість компаній	Кількість об'єктів підвищеної небезпеки	Середня частота замовлення	Сума
Будівництво	19	20	2	760
Машинобудування	14	22	1	308
Металургія	8	23	1	184
Переробна промисловість	23	25	1	575
Сума	64	90	5	1827

Таблиця 2.23 – Дані для визначення ємності ринку (Одеська область)

Галузь	Кількість компаній	Кількість об'єктів підвищеної небезпеки	Середня частота замовлення	Сума
Будівництво	14	18	2	504
Машинобудування	15	17	1	255
Металургія	9	15	1	135
Переробна промисловість	8	9	0,5	36
Порт	3	20	0,25	15
Сума	49	79	4,75	945

Таблиця 2.24 – Дані для визначення ємності ринку (Харківська область)

Галузь	Кількість компаній	Кількість об'єктів підвищеної небезпеки	Середня частота замовлення	Сума
Будівництво	20	15	2	600
Машинобудування	17	14	2	476
Металургія	11	12	1	132
Переробна промисловість	17	12	0,5	102
Сума	65	53	5,5	1310

Таблиця 2.25 – Дані для визначення ємності ринку (Карпати)

Галузь	Кількість компаній	Кількість об'єктів підвищеної небезпеки	Середня частота замовлення	Сума
Будівництво	7	15	2	210
Машинобудування	10	18	1	180
Металургія	2	7	1	14
Переробна промисловість	9	14	0,5	63
Гірська промисловість	11	21	1,00	231
Сума	39	75	5,5	698

Отже, перемноживши три показника отримуємо ємність ринків, де Дніпропетровська та Львівська області мають набагато вищі параметри ніж інші. Повна картина зображена на рис. 2.17.

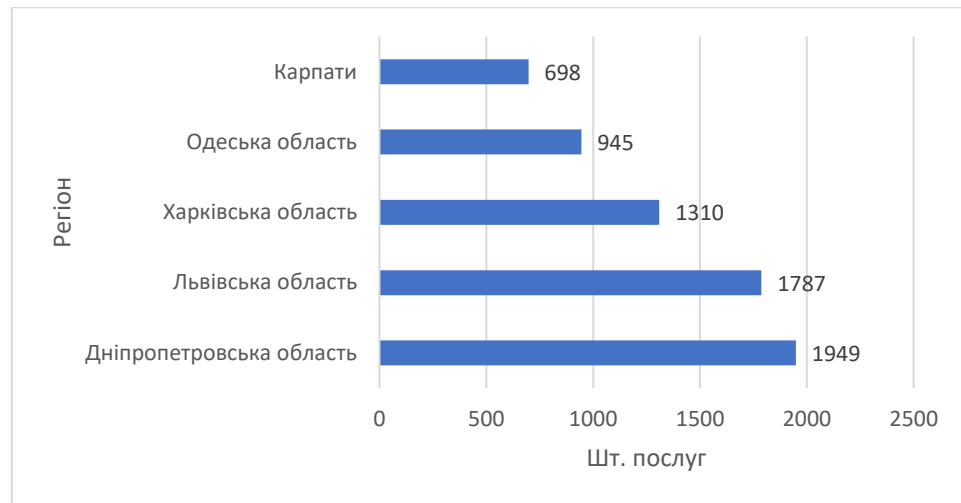


Рисунок 2.17 – Ємність ринку на потенційних регіонах

Після визначення ємності ринку, необхідно спрогнозувати потенціал продаж. Одним із методів було обрано побудову регресійного рівняння. Для початку необхідно знайти коефіцієнти рівняння, для цього використаємо вже відомі данні на регіоні Києва та області.

Для побудови перших рівнянь дано відповіді на пошукові питання в розрізі Київського регіону за 4 роки (4 невідомих – 4 рівняння):

Яка кількість нових будівель ведено в експлуатацію у досліджуваних регіонах?

Яке сальдо багатовисотних та самохідних кранів у досліджуваних регіонах?

Об'єм інвестиції в будівництво у досліджуваних регіонах?

Яке сальдо промислових підприємств у досліджуваних регіонах?

Яке сальдо вантажопідіймальних споруд у досліджуваних регіонах?

Об'єм інвестиції в промисловість у досліджуваних регіонах?

Який об'єм продажів ТОВ «КАРОЛА» у досліджуваних регіонах для будівництва?

Який об'єм продажів ТОВ «КАРОЛА» у досліджуваних регіонах для промисловості?

Дані для визначення коефіцієнтів першого регресійного рівняння (будівництво) наведено в табл. 2.26.

Таблиця 2.26 – Дані для знаходження коефіцієнтів першого регресійного рівняння

Рік	Обсяги продажу в сегменті будівництво P_1	Кількість нових будівель ведено в експлуатацію X_1 (тис. м2)	Сальдо баштових та самохідних кранів X_2 (шт.)	Об'єм інвестиції в будівництво X_3 (млрд. грн.)
2019	252	1256	124	10,2394
2018	275	1734	139	8,328
2017	186	932	95	6,798
2016	193	1202	92	6,225

Де P_1 – вихідні дані, а X_1, X_2, X_3 – вхідні дані.

Для дослідження впливу вхідних чинників на обсяги продажів та парної кореляції вхідних факторів, проведемо кореляційний аналіз, результати занесено в табл. 2.27.

Таблиця 2.27 – Кореляція

	P_1	X_1	X_2	X_3
P_1	1			
X_1	0,86874491	1		
X_2	0,704971777	0,568533582	1	
X_3	0,767018808	0,362929184	0,729214437	1

Отже, бачимо що перша вхідна змінна має високий вплив на обсяг продажів, третя – помірно-високий, а друга – середній. Щодо мультиколінеарності, то її невизначено, оскільки X_1 та X_2 ; X_1 та X_3 мають низький показник парної кореляції, а X_2 та X_3 – середній. Все це свідчить грамотність відібраних даних.

Для знаходження коефіцієнтів регресійного рівняння проводимо регресійний аналіз, отримуємо наступне рівняння регресії:

$$P_1 = 8,9712 + 0,0508 \cdot X_1 + 0,844 \cdot X_2 + 7,2862 \cdot X_3$$

За методом аналогій, використовуючи саме дане регресійне рівняння, буде спрогнозовано потенціал продаж ТОВ «КАРОЛА» на нових ринках для сегменту будівництва.

Дані для визначення коефіцієнтів другого регресійного рівняння (промисловість) наведено в табл. 2.28.

Таблиця 2.28 – Дані для знаходження коефіцієнтів другого регресійного рівняння

Рік	Обсяги продажу в сегменті промисловості P_2	Сальдо промислових підприємств Y_1 (шт.)	Сальдо вантажопідіймальних споруд Y_2 (шт.)	Об'єм інвестиції в промисловість Y_3 (млрд. грн.)
2019	215	9	105	8,7035
2018	232	12	118	7,0788
2017	157	7	81	5,7783
2016	163	8	78	5,2913

Де P_2 – вихідні дані, а Y_1, Y_2, Y_3 – вхідні дані.

Для дослідження впливу вхідних чинників на обсяги продажів та парної кореляції вхідних факторів, проведемо кореляційний аналіз, результати занесено в табл. 2.29.

Таблиця 2.29 – Кореляція

	P_2	Y_1	Y_2	Y_3
P_2	1			
Y_1	0,781268178	1		
Y_2	0,890809252	0,609613611	1	
Y_3	0,914139157	0,705598613	0,658751072	1

Отже, бачимо що перша вхідна змінна має помірно-високий вплив на обсяг продажів, друга і третя – високий. Щодо мультиколінеарності, то її невизначено, оскільки Y_1 та Y_2 ; Y_2 та Y_3 мають низький показник парної кореляції, а Y_1 та Y_3 – середній. Все це свідчить грамотність відібраних даних.

Для знаходження коефіцієнтів регресійного рівняння проводимо регресійний аналіз, отримуємо наступне рівняння регресії:

$$P_2 = 5,3898 + 6,392 \cdot Y_1 + 0,7479 \cdot Y_2 + 8,5697 \cdot Y_3$$

За методом аналогій, використовуючи саме дане регресійне рівняння, буде спрогнозовано потенціал продаж ТОВ «КАРОЛА» на нових ринках для сегменту промисловості.

Для прогнозування обсягів продажу для будівництва було зібрано окремо дані для Дніпропетровської, Львівської, Одеської, Харківської області та Карпат, які занесено в табл. 2.30. Також в таблиці представлені розраховані величини обсягів продажів, на основі вище виведеного регресійного рівняння.

Таблиця 2.30 – Вхідні та вихідні дані регресійного рівняння (будівництво)

Будівництво				
Регіон	Кількість нових будівель ведено в експлуатацію X_1 (тис. м ²)	Сальдо баштових та самохідних кранів X_2 (шт.)	Об'єм інвестиції в будівництво X_3 (млрд. грн.)	Обсяги продажу в сегменті будівництво P_1
Дніпропетровська область	283,5	129	3,156	155
Львівська область	897	107	2,932	166
Одеська область	568	73	1,845	113
Харківська область	529	81	2,0345	119
Карпати	429	58	1,5837	91

Для прогнозування обсягів продажу для промисловості було зібрано окремо дані для Дніпропетровської, Львівської, Одеської, Харківської області та Карпат, які занесено в табл. 2.31. Також в таблиці представлені розраховані величини обсягів продажів, на основі вище виведеного регресійного рівняння.

Таблиця 2.31 – Вхідні та вихідні дані регресійного рівняння (промисловість)

Промисловість				
Регіон	Сальдо промислових підприємств Y_1 (шт.)	Сальдо вантажопідіймальних споруд Y_2 (шт.)	Об'єм інвестиції в промисловість Y_3 (млрд. грн.)	Обсяги продажу в сегменті промисловість P_2
Дніпропетровська область	12	201	4,122	268
Львівська область	11	198	4,012	258
Одеська область	5	134	2,0234	155
Харківська область	7	151	1,932	180
Карпати	8	115	2,2341	162

Отже, для більш кращого розуміння потенціалу продаж на кожному окрему ринку, додаємо два сегменти, оскільки це відобразить загальну картину (рис. 2.18).



Рисунок 2.18 – Прогноз продаж ТОВ «КАРОЛА» на досліджуваних регіонах (регресія)

Серед усіх потенційних регіонів Дніпропетровська та Львівська області мають найбільший потенційний рівень продажів (423 та 424, відповідно).

Також ще одним спосіб, означений у підрозділі 2.1 оснований на дослідженнях відповідності мотивації комплексу маркетингу. Було визначено наступне пошукове питання;

Який відсоток становлять споживачі, мотиваціям яких відповідає комплекс маркетингу, що пропонує компанія ТОВ «КАРОЛА»?

Метод отримання відповіді на дане пошукове питання обрано опитування експерта. Спочатку експертів ознайомили з внутрішньою інформацією ТОВ «КАРОЛА», яка необхідна для відповіді. Після чого експерти давали відсоткову оцінку, яка занесена до табл. 2.32.

Таблиця 2.32 – Потенціал продаж за співвідношенням мотивацій комплексу маркетингу

Регіон	Ємність ринку	Коефіцієнт підприємств-замовників, мотиваціям яких відповідає комплекс маркетингу, що пропонує компанія ТОВ «КАРОЛА»	Потенціал продаж
Дніпропетровська область	1949	0,3	585
Львівська область	1827	0,27	493
Одеська область	945	0,35	331
Харківська область	1310	0,3	393
Карпати	689	0,33	227

Отже, надивлячись на похибку такого роду даних, ми підтверджуємо, що саме в Дніпропетровській та Львівській області спостерігається найвищий потенціал продаж (рис. 2.19).

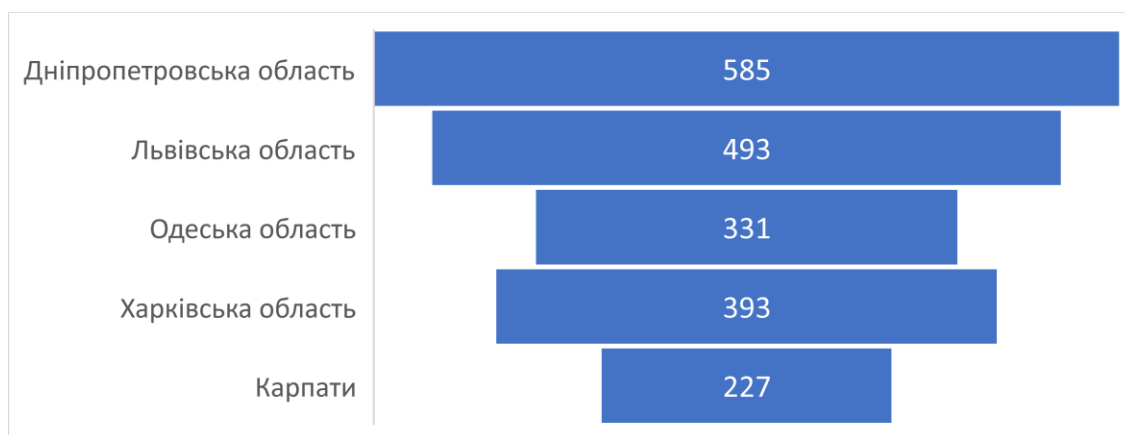


Рисунок 2.19 – Потенціал продаж ТОВ «КАРОЛА» на досліджуваних регіонах

Останнім методом оцінки попиту обрано метод експертних оцінок – один з найпростіших методів оцінки (детальніше описано в підрозділі 2.1). Пошукове питання:

Яка оцінка потенціалу продаж (оптимістична, ймовірна та песимістична) для ТОВ «КАРОЛА» на нових ринках?

Під час опитування експертам необхідно було заповнити таблицю з оптимістичними, песимістичними та реалістичними обсягами продажу для ТОВ «КАРОЛА». Далі дані обіллялися. Результат занесено до табл. 2.33.

Таблиця 2.33 – Експертний прогноз продаж

Регіон	Оптимістичний прогноз	Найбільш ймовірний	Песимістичний	Сумарний прогноз продаж
Дніпропетровська область	475	430	380	429
Львівська область	500	410	390	422
Одеська область	300	250	225	254
Харківська область	350	310	245	306
Карпати	320	270	190	265

Отриманні дані мають майже однакову динаміку як з використанням регресійного рівняння, що дає право нам казати про достовірність отриманої інформації. Розподіл регіонів зображено на рисунку 2.20.

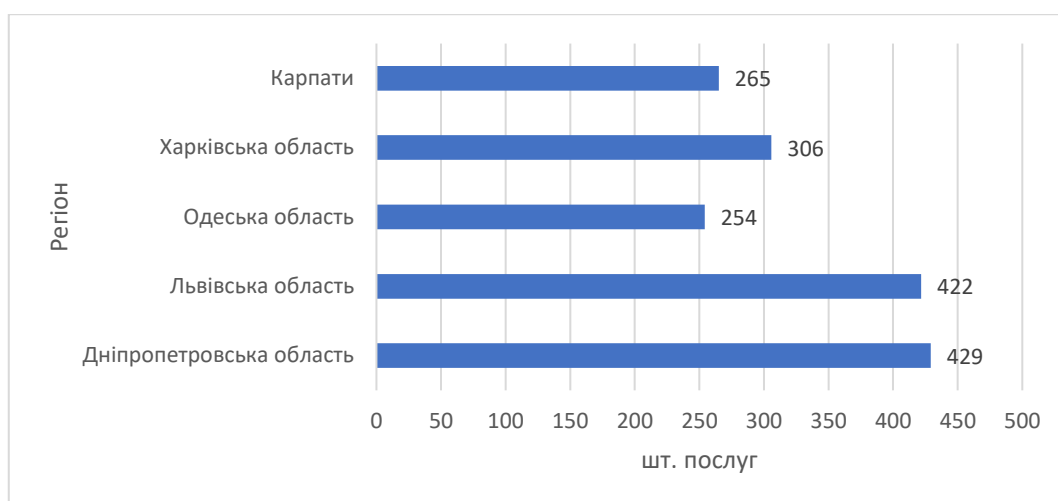


Рисунок 2.20 – Прогноз продаж за експертною оцінкою

Отже, знову Дніпропетровська та Львівська області мають найбільший прогноз продажів серед інших досліджуваних регіонів.

Наступним етапом дослідження необхідно дослідити конкуренцію, для цього отримаємо відповіді на пошукові питання для четвертого завдання дослідження:

Які компанії конкуренти представлені на ринку?

Яка їх ринкова частка

Яку кількість замовлень надають компанії на ринку за рік?

Для цього проведено окремо опитування експертів на регіонах, визначено конкурентів, їх ринкові частки та приблизну кількість наданих послуг, що допоможе розрахувати пропозицію. Результати опитування занесено в табл. 2.34-2.38.

Таблиця 2.34 – Конкуренти на ринку Дніпропетровської області

№	Конкурент	Частка ринку	Кількість наданих послуг за рік
1.	Товариство технічного нагляду «ДІЕКС»	25%	490
2.	ТОВ „Випробувально-сертифікаційний центр „Південтест”	20%	400
3.	ТОВ "Міжвідомчий центр сертифікації"	14%	265
4.	ТОВ "Агенція незалежного інспектування "ЕКСПЕРТ"	12%	225
5.	ПАТ "Український науково-дослідний, проектно-конструкторський та технологічний інститут трансформаторобудування" ПАТ "ВІТ"	11%	210
6.	ТОВ "КВАЛІТЕК"	8%	157
7.	ТОВ "Центр розвитку якості"	7%	138

Таблиця 2.35 – Конкуренти на ринку Львівської області

№	Конкурент	Частка ринку	Кількість наданих послуг за рік
1.	ТОВ “Інтертрансгруп” ЦДВ	27%	500
2.	ТОВ "Український центр сертифікації "Технології безпеки"	19%	345
3.	ТОВ "НВП "УКРТЕХЕКСПЕРТ"	15%	270
4.	ТОВ "Львівексперт"	12%	215
5.	ПАТ "Український дослідно-випробувальний центр "	8%	145
6.	ТОВ "ВантажЛ"	5%	90
7.	ТОВ "ТехнікаБезпеки"	4%	75
8.	ПАТ «Західдослід»	3%	55

Таблиця 2.36 – Конкуренти на ринку Одеської області

№	Конкурент	Частка ринку	Кількість наданих послуг за рік
1.	Одеська державна контрольна лабораторія	35%	345
2.	ВЛ ТОВ „Телекарт-Прилад”	25%	230
3.	ТОВ "Півдвипробування"	17%	155
4.	ТОВ "Експер-контроль"	14%	130
5.	ПАТ "Одеська лабораторія"	8%	75

Таблиця 2.37 – Конкуренти на ринку Харківської області

№	Конкурент	Частка ринку	Кількість наданих послуг за рік
1.	Державне територіальне управління «Експертний центр»	30%	395
2.	ТОВ „Східекспертиза”	28%	370
3.	ТОВ "Харківська експертна організація"	22%	285
4.	ПАТ "НаглядТ"	10%	130
5.	ПАТ "ВисновокС2"	9%	115

Таблиця 2.38 – Конкуренти на ринку Карпат

№	Конкурент	Частка ринку	Кількість наданих послуг за рік
1.	ОС та ВЦ НВКП "Стандарт-Сервіс"	35%	250
2.	ПП “Незалежний центр лабораторних досліджень"	33%	230
3.	ТОВ "Карпатіекспетиза"	21%	140
4.	ПАТ "ЗТВ"	10%	70

Дані, наведені в таблицях, необхідні для прийняття рішення щодо доцільності виходу, а саме найкращого ринку для проникнення. Також необхідно отримати відповідь на наступне пошукове питання:

Який рівень монополізації на потенційних регіонах?

Використовуючи вище зібрану інформацію, розраховуємо рівень концентрації ринків – індекс Герфіндаля-Гіршмана. Дана інформація необхідна для прийняття рішення про вихід на нові ринки (рис. 2.21).

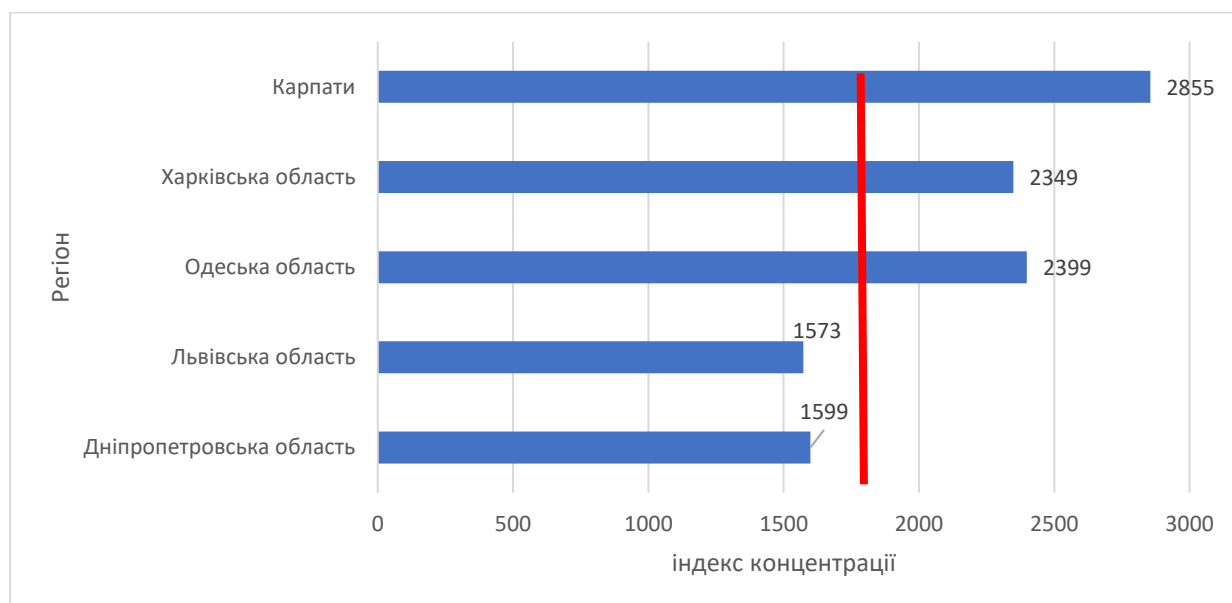


Рисунок 2.21 – Індекс Герфіндаля-Гіршмана

Бачимо, що тільки два регіони потрапляють у зону помірноконцентрованого ринку (до 1800), інші – висококонцентровані ринки.

Отже, проведено аналіз конкуренції, вході якого визначено гравців ринку, їх ринкову частку, на основі чого розраховано індекс концентрації, та визначено кількість наданих послуг.

Для оцінки конкурентоспроможності, спочатку, визначаємо ключові характеристики, які враховуються при виборі послуги на ринку технічних випробувань та досліджень. Пошукове питання:

Які характеристики є визначальними при виборі послуги?

Для отримання вхідних даних для оцінки конкурентоспроможності послуги ТОВ «КАРОЛА» проведено анкетування по регіонам: Львівська, Дніпропетровська, Одеська, Харківська область та Карпати), але, оскільки ринок національний, ми будемо враховувати всі відповіді.

Після опитування отримали наступні фактичні дані: 4/5 експертів вказали, що на конкуре спроможність послуги і компанії впливають наступні характеристики:

- Ціна послуги

- Максимальний нормативний строк служби після випробувань
- Строки надання послуг
- Кількість міжнародних стандартів у компанії
- Досвід на ринку
- Кількість одиниць сучасного високотехнологічного обладнання
- Кількість висококваліфікованого персоналу

Один експерт не вказав, що досвід роботи компанії на ринку є важливим при оцінці конкурентоспроможності. В даному випадку, використаємо характеристики, які вказало більшість експертів.

Для порівняння послуг, що надає ТОВ «КАРОЛА» і компанії, які працюють на ринках, необхідно зібрати порогові показники по кожній характеристиці (табл. 2.39).

Таблиця 2.39 – Показник критеріїв порівняння по регіонах

№	Характеристика	Регіон				
		Дніпропетровська область	Львівська область	Одеська область	Харківська область	Карпати
1.	Яка найменша ціна на ринку?	4900 грн.	4800 грн.	5100 грн.	5000 грн.	5100 грн.
2.	Який максимальний нормативний строк служби можуть дозволити компанії, які працюють на ринку?	5 р.	5 р.	4 р. *	5 р.	4 р. *
3.	Який мінімальний період надання послуг компаніями на ринку?	30 дн.*	25 дн. *	40 дн. *	35 дн. *	45 дн. *
4.	Яку максимальну кількість міжнародних стандартів мають компанії на ринку?	3 шт.	3 шт.	2 шт. *	2 шт.	2 шт. *
5.	Який максимальний досвід на ринку мають компанії?	20 р.	20 р.	15 р.	17 р.	14 р.
6.	Яку максимальну кількість одиниць сучасного високотехнологічного обладнання мають компанії?	35 од.	30 од. *	25 од. *	25 од. *	15 од. *

Продовження таблиці 2.39

№	Характеристика	Регіон				
		Дніпропетровська область	Львівська область	Одеська область	Харківська область	Карпати
7.	Яку максимальну кількість висококваліфікованого персоналу мають компанії на ринку?	25 л.	30 л.	25 л.	25 л.	20 л.

*ТОВ «КАРОЛА» матиме найкращий показник при виході

Тепер визначаємо вагу кожної характеристики методом експертного опитування окремо по регіонах. Для цього експертам надається форма у вигляді таблиці, яку вони запоюють, результати наведено в табл. 2.40-2.44.

Таблиця 2.40 – Вагові значення характеристик Дніпропетровська область

	1	2	3	4	5	6	7	C	λ
1. Ціна		0	0	1	0	1	0	2	0,09
2. Максимальний нормативний строк служби	1		0	1	0	1	1	4	0,19
3. Строки надання послуг	1	1		1	0	1	1	5	0,24
4. Кількість міжнародних стандартів	0	0	0		0	1	0	1	0,05
5. Досвід на ринку	1	1	1	1		1	1	6	0,29
6. Кількість одиниць сучасного високотехнологічного обладнання	0	0	0	0	0		1	1	0,05
7. Кількість висококваліфікованого персонал	1	0	0	1	0	0		2	0,09

Таблиця 2.41 – Вагові значення характеристик Львівська область

	1	2	3	4	5	6	7	C	λ
1. Ціна		1	0	1	1	1	0	4	0,19
2. Максимальний нормативний строк служби	0		0	1	0	1	1	3	0,15
3. Строки надання послуг	1	1		1	0	1	1	5	0,24
4. Кількість міжнародних стандартів	0	0	0		0	0	1	1	0,05
5. Досвід на ринку	0	1	1	1		1	0	4	0,19
6. Кількість одиниць сучасного високотехнологічного обладнання	0	0	0	1	0		1	2	0,09
7. Кількість висококваліфікованого персонал	1	0	0	0	1	0		2	0,09

Таблиця 2.42 – Вагові значення характеристик Одеська область

	1	2	3	4	5	6	7	C	λ
1. Ціна		0	1	1	1	1	0	4	0,19
2. Максимальний нормативний строк служби	1		0	1	0	1	1	4	0,19
3. Строки надання послуг	0	1		1	0	1	1	4	0,19
4. Кількість міжнародних стандартів	0	0	0		1	0	1	2	0,09
5. Досвід на ринку	0	1	1	0		1	0	3	0,16
6. Кількість одиниць сучасного високотехнологічного обладнання	0	0	0	1	0		1	2	0,09
7. Кількість висококваліфікованого персонал	1	0	0	0	1	0		2	0,09

Таблиця 2.43 – Вагові значення характеристик Харківська область

	1	2	3	4	5	6	7	C	λ
1. Ціна		1	1	0	1	0	0	3	0,15
2. Максимальний нормативний строк служби	0		0	1	0	1	1	3	0,15
3. Строки надання послуг	0	1		1	0	1	0	3	0,15
4. Кількість міжнародних стандартів	1	0	0		0	0	1	2	0,09
5. Досвід на ринку	0	1	1	1		1	1	5	0,22
6. Кількість одиниць сучасного високотехнологічного обладнання	1	0	0	1	0		0	2	0,09
7. Кількість висококваліфікованого персонал	1	0	1	0	0	1		3	0,15

Таблиця 2.44 – Вагові значення характеристик Карпат

	1	2	3	4	5	6	7	C	λ
1. Ціна		0	0	1	0	0	0	1	0,06
2. Максимальний нормативний строк служби	1		0	1	0	1	1	4	0,19
3. Строки надання послуг	1	1		1	0	1	1	5	0,24
4. Кількість міжнародних стандартів	0	0	0		1	1	0	2	0,09
5. Досвід на ринку	1	1	1	0		1	1	5	0,24
6. Кількість одиниць сучасного високотехнологічного обладнання	1	0	0	0	0		1	2	0,09
7. Кількість висококваліфікованого персонал	1	0	0	1	0	0		2	0,09

В результаті опитування експертів, ми отримали вагові значення кожної характеристики та порогові значення, які будуть використовуватися для порівняння критеріїв. Тепер наведемо показники справедливості для ТОВ «КАРОЛА»:

1. Ціна – 5700 грн.
2. Максимальний нормативний строк служби – 5 років.
3. Строки надання послуг – 15 днів.
4. Кількість міжнародних стандартів – 3 штуки.
5. Досвід на ринку – 14 років.
6. Кількість одиниць сучасного високотехнологічного обладнання – 33 одиниці.
7. Кількість висококваліфікованого персоналу – 12 осіб.

Тепер маємо усі фактичні дані для розрахунку конкурентоспроможності послуги і компаній на ринку в цілому. Розрахунок проводиться за формулою, наведеною у підрозділі 2.1. Маємо наступні результати:

Дніпропетровська область:

$$K_{\text{дн}} = 0,09 * \frac{4900}{5700} + 0,19 * \frac{5}{5} + 0,24 * \frac{15}{15} + 0,05 * \frac{3}{3} + 0,29 * \frac{14}{20} + 0,05 * \frac{33}{35} + 0,09 * \frac{12}{25} = 0,8487$$

Львівська область:

$$K_{\text{лв}} = 0,19 * \frac{4800}{5700} + 0,15 * \frac{5}{5} + 0,24 * \frac{15}{15} + 0,05 * \frac{3}{3} + 0,19 * \frac{14}{20} + 0,09 * \frac{33}{33} + 0,09 * \frac{12}{30} = 0,8556$$

Одеська область:

$$K_{\text{о}} = 0,19 * \frac{5100}{5700} + 0,19 * \frac{5}{5} + 0,19 * \frac{15}{15} + 0,09 * \frac{3}{3} + 0,16 * \frac{14}{15} + 0,09 * \frac{33}{33} + 0,09 * \frac{12}{25} = 0,9209$$

Харківська область:

$$K_{\text{х}} = 0,15 * \frac{5000}{5700} + 0,15 * \frac{5}{5} + 0,15 * \frac{15}{15} + 0,09 * \frac{3}{3} + 0,22 * \frac{14}{17} + 0,09 * \frac{33}{33} + 0,15 * \frac{12}{25} = 0,8662$$

Карпати:

$$K_{\text{к}} = 0,06 * \frac{5100}{5700} + 0,19 * \frac{5}{5} + 0,24 * \frac{15}{15} + 0,09 * \frac{3}{3} + 0,24 * \frac{14}{14} + 0,09 * \frac{33}{33} + 0,09 * \frac{12}{20} = 0,9569$$

Підрахувавши показники конкурентоспроможності, необхідні для прийняття рішення, порівняємо показники по регіонах (рис. 2.22).

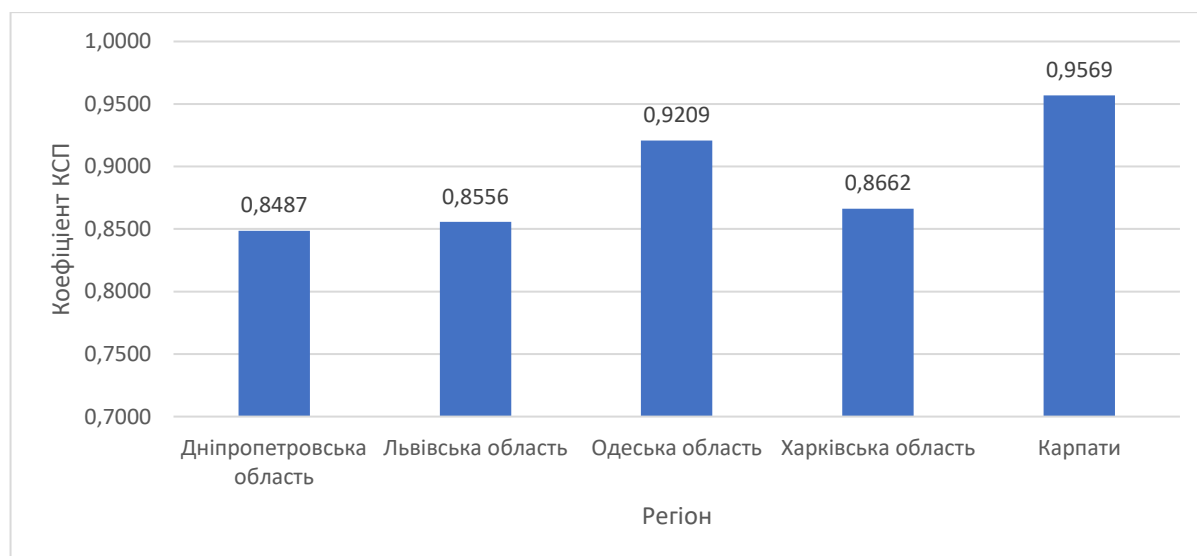


Рисунок 2.22 – Показники конкурентоспроможності ТОВ «КАРОЛА» по регіонах

Отже, бачимо, що послуга і компанія ТОВ «КАРОЛА» має найбільший інтегральний показник конкурентоспроможності в Карпатах, далі в Одеській області, а в інших регіонах він нижчий і знаходиться приблизно на одному рівні.

В результаті проведеного вище аналізу та частини дослідження, було зібрано інформацію для прийняття рішення щодо вибору конкретних регіонів виходу. Загальні дані занесено в табл. 2.45.

Таблиця 2.45 – Зведенні дані про регіони

	Ємність ринку	Обсяг продажу	Рівень монополізації	Конкурентоспро можність	Кількість конкурентів
Дніпропетровська область	1949	423	1599	0,8487	7
Львівська область	1827	424	1573	0,8556	8
Одеська область	945	268	2399	0,9209	5
Харківська область	1310	299	2349	0,8662	5
Карпати	689	253	2855	0,9569	4

Тепер можна використати метод аналізу ієрархій Сааті. Спочатку визначимо вагу кожного критерію за допомогою опитування експерта ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки України (табл. 2.46).

Таблиця 2.46 – Експертні оцінки ваги критеріїв

	Ємніст ь ринку	Обсяг продаж у	Рівень монополізац ії	Конкурентоспроможніс ть	Кількість конкурент ів
Ємність ринку	1	1/2	4	1/3	2
Обсяг продажу	2	1	6	3	7
Рівень монополізації	1/4	1/6	1	1/5	2
Конкурентоспромо жність товару	3	1/3	5	1	5
Кількість конкурентів	1/2	1/7	1/2	1/5	1
Сума	6,75	2,1429	16,5	4,7333	17

Далі дані нормуються, після чого знаходяться середні значення в рядках – це і є вагові значення критеріїв (табл. 2.47).

Таблиця 2.47 – Розрахунок вагових значень критеріїв

	Ємніс ть ринку	Обсяг прода жу	Рівень монополіз ації	Конкурентос проможність товару	Кількість конкурентів	СРЗН (вага критерію)
Ємність ринку	0,1481 48148	0,2333 33333	0,2424242 42	0,070422535	0,117647059	0,1624
Обсяг продажу	0,2962 96296	0,4666 66667	0,3636363 64	0,633802817	0,411764706	0,4344
Рівень монополізації	0,0370 37037	0,0777 77778	0,0606060 61	0,042253521	0,117647059	0,0671
Конкурентоспро можність товару	0,4444 44444	0,1555 55556	0,3030303 03	0,211267606	0,294117647	0,2817
Кількість конкурентів	0,0740 74074	0,0666 66667	0,0303030 3	0,042253521	0,058823529	0,0544

Тепер, маючи вагу кожної характеристики переходимо до порівняння самих альтернатив. Для цього експерти нам не потрібні, оскільки ми маємо вже зібрані дані, для порівняння яких буде використана наступна шкала:

- Однаково = 1
- трохи краще (гірше) = 3 (1/3)
- краще (гірше) = 5 (1/5)
- значно краще (гірше) = 7 (1/7)
- принципово краще (гірше) = 9 (1/9)

При проміжному значенні використовуються проміжні бали 2, 4, 6, 8.

Дані занесено в табл. 2.48-2.52.

Таблиця 2.48 – Порівняння альтернатив за ємністю ринку

Ємність ринку	Дніпропетровська область	Львівська область	Одеська область	Харківська область	Карпати
Дніпропетровська область	1	2	7	5	9
Львівська область	1/2	1	6	3	8
Одеська область	1/7	1/6	1	1/4	3
Харківська область	1/5	1/3	4	1	6
Карпати	1/9	1/8	1/3	1/6	1
Сума	1,954	3,625	18,3333	9,4167	27

Таблиця 2.49 – Порівняння альтернатив за обсягом продажів

Обсяг продажу	Дніпропетровська область	Львівська область	Одеська область	Харківська область	Карпати
Дніпропетровська область	1	1	6	3	7
Львівська область	1	1	6	3	7
Одеська область	1/6	1/6	1	1/5	2
Харківська область	1/3	1/3	5	1	3
Карпати	1/7	1/7	1/2	1/3	1
Сума	2,6429	2,6429	18,5	7,5333	20

Таблиця 2.50 – Порівняння альтернатив за рівнем монополізації

Рівень монополізації	Дніпропетровська область	Львівська область	Одеська область	Харківська область	Карпати
Дніпропетровська область	1	1/2	6	5	8
Львівська область	2	1	7	6	8
Одеська область	1/6	1/7	1	1/2	3
Харківська область	1/5	1/6	2	1	4
Карпати	1/8	1/8	1/3	1/4	1
Сума	3,4917	1,9345	16,3333	12,75	24

Таблиця 2.51 – Порівняння альтернатив за конкурентоспроможністю

Конкурентоспроможність	Дніпропетровська область	Львівська область	Одеська область	Харківська область	Карпати
Дніпропетровська область	1	1/2	1/6	1/3	1/8
Львівська область	2	1	1/5	1/2	1/7
Одеська область	6	5	1	1/4	1/6
Харківська область	3	2	4	1	1/5
Карпати	8	7	6	5	1
Сума	20	15,5	11,3667	7,0833	1,6345

Таблиця 2.52 – Порівняння альтернатив за кількістю конкурентів

Кількість конкурентів	Дніпропетровська область	Львівська область	Одеська область	Харківська область	Карпати
Дніпропетровська область	1	2	1/4	1/4	1/6
Львівська область	1/2	1	1/6	1/6	1/7
Одеська область	4	6	1	1	1/2
Харківська область	4	6	1	1	1/2
Карпати	6	7	2	2	1
Сума	15,5	22	4,4167	4,4167	2,3095

Далі дані по таблицях нормуються, після чого знаходяться середні значення в рядках – це є вагові коефіцієнти об'єктів порівняння з точки зору окремих критеріїв (табл. 2.54-2.57).

Таблиця 2.53 – Вагові коефіцієнти за ємністю ринка

Ємність ринку	Дніпропетровська область	Львівська область	Одеська область	Харківська область	Карпати	СРЗН (вага критерію)
Дніпропетровська область	0,5118	0,5517	0,3818	0,5310	0,3333	0,4619
Львівська область	0,2559	0,2759	0,3273	0,3186	0,2963	0,2948
Одеська область	0,0731	0,0460	0,0545	0,0265	0,1111	0,0623
Харківська область	0,1024	0,0920	0,2182	0,1062	0,2222	0,1482
Карпати	0,0569	0,0345	0,0182	0,0177	0,0370	0,0329

Таблиця 2.54 – Вагові коефіцієнти за обсягом продажів

Обсяг продажу	Дніпропетровська область	Львівська область	Одеська область	Харківська область	Карпати	СРЗН (вага критерію)
Дніпропетровська область	0,3784	0,3784	0,3243	0,3982	0,3500	0,3659
Львівська область	0,3784	0,3784	0,3243	0,3982	0,3500	0,3659

Продовження таблиці 2.54

Обсяг продажу	Дніпропетровська область	Львівська область	Одеська область	Харківська область	Карпати	СРЗН (вага критерію)
Одеська область	0,0631	0,0631	0,0541	0,0265	0,1000	0,0613
Харківська область	0,1261	0,1261	0,2703	0,1327	0,1500	0,1611
Карпати	0,0541	0,0541	0,0270	0,0442	0,0500	0,0459

Таблиця 2.55 – Вагові коефіцієнти за рівнем монополізації

Рівень монополізації	Дніпропетровська область	Львівська область	Одеська область	Харківська область	Карпати	СРЗН (вага критерію)
Дніпропетровська область	0,2864	0,2585	0,3673	0,3922	0,3333	0,3275
Львівська область	0,5728	0,5169	0,4286	0,4706	0,3333	0,4644
Одеська область	0,0477	0,0738	0,0612	0,0392	0,1250	0,0694
Харківська область	0,0573	0,0862	0,1224	0,0784	0,1667	0,1022
Карпати	0,0358	0,0646	0,0204	0,0196	0,0417	0,0364

Таблиця 2.56 – Вагові коефіцієнти за конкурентоспроможністю

Конкурентоспроможність	Дніпропетровська область	Львівська область	Одеська область	Харківська область	Карпати	СРЗН (вага критерію)
Дніпропетровська область	0,0500	0,0323	0,0147	0,0471	0,0765	0,0441
Львівська область	0,1000	0,0645	0,0176	0,0706	0,0874	0,0680
Одеська область	0,3000	0,3226	0,0880	0,0353	0,1020	0,1696
Харківська область	0,1500	0,1290	0,3519	0,1412	0,1224	0,1789
Карпати	0,4000	0,4516	0,5279	0,7059	0,6118	0,5394

Таблиця 2.57 – Вагові коефіцієнти за кількістю конкурентів

Кількість конкурентів	Дніпропетровська область	Львівська область	Одеська область	Харківська область	Карпати	СРЗН (вага критерію)
Дніпропетровська область	0,0645	0,0909	0,0566	0,0566	0,0722	0,0682
Львівська область	0,0323	0,0455	0,0377	0,0377	0,0619	0,0430
Одеська область	0,2581	0,2727	0,2264	0,2264	0,2165	0,2400
Харківська область	0,2581	0,2727	0,2264	0,2264	0,2165	0,2400
Карпати	0,3871	0,3182	0,4528	0,4528	0,4330	0,4088

Отримали п'ять векторів, які визначають вагові значення по кожній окремій характеристиці для п'яти регіонів. Тепер сформулюємо загальну матрицю і перемножимо її на вектор ваг критеріїв (рис. 2.23).

$$\begin{pmatrix} 0,4619 & 0,3659 & 0,3275 & 0,0441 & 0,0682 \\ 0,2948 & 0,3659 & 0,4644 & 0,0680 & 0,0430 \\ 0,0623 & 0,0613 & 0,0694 & 0,1696 & 0,2400 \\ 0,1482 & 0,1611 & 0,1022 & 0,1789 & 0,2400 \\ 0,0329 & 0,0459 & 0,0364 & 0,5394 & 0,4088 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0,1624 \\ 0,4344 \\ 0,0671 \\ 0,2817 \\ 0,0544 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,2721 \\ 0,2595 \\ 0,1022 \\ 0,1643 \\ 0,2019 \end{pmatrix}$$

Рисунок 2.23 – Визначення привабливості регіонів

Отже, розраховано потенціал для п'яти регіонів: Дніпропетровська область, Львівська область, Одеська область, Харківська область, Карпати – та за п'ятьма критеріями: ємність ринку, обсяг продажу, рівень монополізації, конкурентоспроможність, кількість конкурентів. Результати зображено на рис. 2.24.

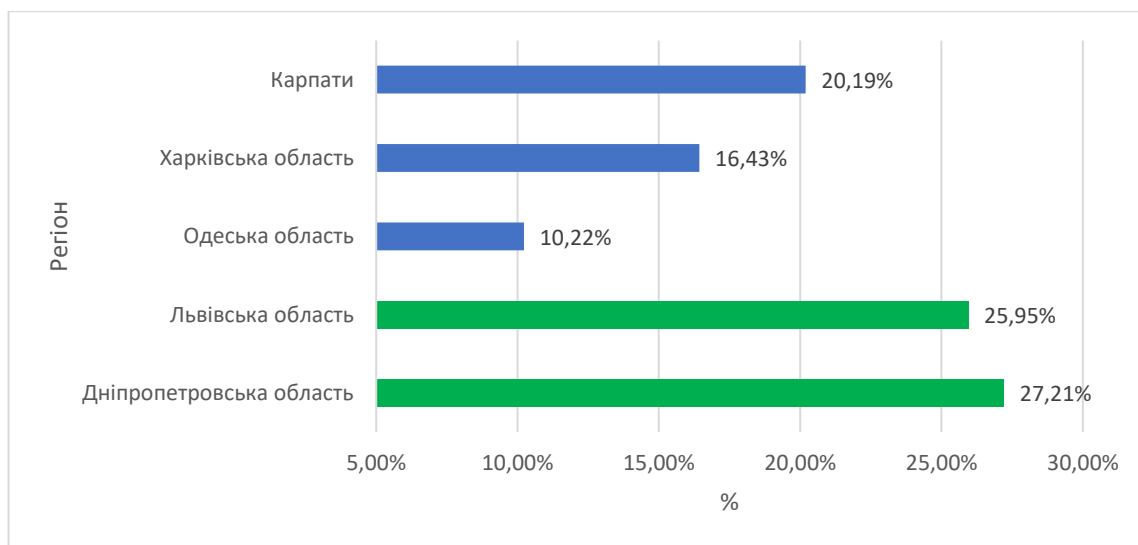


Рисунок 2.24 – Ваговий індекс регіонів

Отже, в результаті проведення основної частини дослідження, що включало опитування експертів та кабінетні дослідження, визначено, що ринки Дніпропетровської та Львівської області є найпривабливішим для відкриття філії ТОВ «КАРОЛА» з частковим переліком обладнання, також визначено саме яке обладнання буде закуплено та його загальну вартість для однієї філії.

Висновки до розділу 2

Отже, на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки існує ряд можливостей: активізація виробництва, що впливає на вторинність попиту (збільшення); інтенсифікація науково-технічного прогресу – збільшення пропозиції, шляхом мінімізації витрат часу з розрахунку на один об'єкт; високі бар'єри входу на ринок – низька ймовірність проникнення нових компаній; збільшення лояльності споживачів та заходи з залучення нових клієнтів та загроз: зміна технічних регламентів – збільшаться витрати на діагностування; посилення державного контролю в Києві та області – збільшиться кількість перевірок, що зменшить продуктивність праці на ринку; від'ємна динаміка ринку нового будівництва впливає на вторинність попиту (зменшення); рівень платоспроможності промислового споживача зменшився – нестача грошових фондів на проведення якісного обов'язкового технічного огляду, приведе до того, що замовники будуть обирати за ціною, а не за якістю; втрати технічних експертів високого рівня; інтенсивна конкуренція. Найкращим способом нівелювати всі загрози та одночасно використати можливості є зростання фірми за рахунок географічної експансії. Це можливо, оскільки ТОВ «КАРОЛА» має невелику кількість слабких сторін та наступні сильні: наявність власної лабораторії; наявність усіх необхідних дозволів; асортимент товарів є глибоким та широким; максимальний нормативний строк служби п'ять років; строк надання послуг до двадцяти днів; наявність високотехнологічного обладнання; контроль якості за міжнародною системою.

Після аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища компаній, сформульовано ціль маркетингового дослідження – Аналіз ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки Львівської області, Дніпропетровської області, Харківської області, Одеської області, Карпат (Закарпатська та Івано-Франківська області) та можливостей виходу ТОВ «КАРОЛА» на дані ринки.

Далі завдання дослідження деталізовано. Для кожного завдання дослідження розробляється блок пошукових питань, тобто список запитань, відповідь на які є необхідним для формування стратегії зростання.

Для отримання відповіді на пошукові питання щодо частотно-вартісної характеристики обладнання, було проведено кабінетне дослідження, по-перше, було поділено послуги на більш прикладні види робіт (наприклад: повний технічний огляд баштового крану або технічне діагностування самохідного крану). Наступним кроком було розподілено доходи від кожної послуги, як ключовий показник, на основі якого буде прийматися рішення про віднесення до групи.

Було проведено кабінетні дослідження з метою пошуку обладнання у каталогах та проведено розрахунок вартості купівлі приладів.

Далі визначено ємності ринку, спрогнозовано потенціал продаж. Одним із методів було обрано побудову регресійного рівняння.

Серед усіх потенційних регіонів Дніпропетровська та Львівська області мають найбільший потенційний рівень продажів (423 та 424, відповідно).

Наступним етапом проаналізовано конкуренцію, для цього проведено окремо опитування експертів на регіонах, визначено конкурентів, їх ринкові частки та приблизну кількість наданих послуг, що допоможе розрахувати пропозицію.

Далі розраховано потенціал для п'яти регіонів: Дніпропетровська область, Львівська область, Одеська область, Харківська область, Карпати – та за п'ятьма критеріями: ємність ринку, обсяг продажу, рівень монополізації, конкурентоспроможність, кількість конкурентів.

Отже, визначено, що ринки Дніпропетровської та Львівської області є найпривабливішим для відкриття філії ТОВ «КАРОЛА» з частковим переліком обладнання.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ

3.1 Формування стратегії зростання ТОВ «КАРОЛА» на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки

На основі розроблених у першому розділі теоретико-методологічних положень щодо формування стратегії зростання та враховуючи емпіричні дані, наведені у другому розділі, розробимо стратегію зростання компанії ТОВ «КАРОЛА».

Методологічним підґрунтям формування стратегії зростання стала структурно-логічна схема, наведена у розділі 1.3, рисунок 1.5. Відповідно до схеми маємо п'ять основних етапів формування стратегії зростання компанії.

Блок 1 – Ситуаційний аналіз

Першим етапом, згідно зі створеної структурно-логічної схеми, є ситуаційний аналіз, результати якого присутні у другому розділі даної роботи. Саме, використовуючи висновки з проведеного аналізу, знаходяться ринкові передумови та потенціал.

На ринку технічних випробувань і досліджень об'єктів підвищеної небезпеки спостерігаються наступні можливості: високі бар'єри будуть перешкоджати входу нових конкурентів. Щодо загроз, то велика кількість компаній на ринку, які вже працюють, розсіює увагу і не дає змогу до кінця зосередитися на реальних конкурентах. Бачимо, що нівелювати загрозу можна шляхом виходу на нові регіональні ринки і при цьому компанія не втратить наявні можливості. На мікросередовище ринку має наступні фактори, які дають можливість – велика кількість підприємств-замовників, тому необхідно збільшувати їх лояльність та проводити заходи з залучення нових клієнтів; загрозу – збільшення ринкової сили конкурентів зменшить фінансово-економічні показники, тому доцільним є вихід на нові географічні ринки, де ринкова сила конкурентів значно нижче. Структурований перелік можливостей та загроз наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні можливості та загрози на ринку технічних випробувань та досліджень

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення бюджету на проведення технічних випробувань та досліджень. 2. Збільшення попиту в більшості областей України. 3. Збільшення пропозиції, шляхом мінімізації витрат часу з розрахунку на один об'єкт. 4. Монополізація ринку, укрупнення частки ринку. 5. Збільшення лояльності споживачів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшаться витрати на діагностування. 2. Збільшиться кількість перевірок, що зменшить продуктивність праці на ринку. 3. Зменшення попиту. 4. Зменшення попиту через зменшення темпів зростання промисловості. 5. Нестача грошових фондів на проведення якісного обов'язкового технічного огляду, приведе до того, що замовники будуть обирати за ціною, а не за якістю. 6. Збільшення норми оплати праці для одного експерта. 7. Інтенсифікація конкуренції.

Отже, аналіз зовнішнього середовища показав, що найоптимальнішим варіантом для розширення бізнесу є вихід на нові регіональні ринки. Серед всіх регіонів України для дослідження обрано п'ять: Дніпропетровська, Львівська, Харківська, Одеська області та регіон Карпат.

Аналіз внутрішнього середовища визначив, що ТОВ «КАРОЛА» має необхідні ресурси для виходу на нові регіони: найновітніше обладнання, усі дозволи та системи контролю якості, оскільки це допоможе не тільки реалізувати можливості, а і частково уникнути загроз. Також існують слабкі сторони, рекомендації з нівелювання яких, наведено нижче у розділі. Детальний перелік слабких та сильних сторін наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні сильні та слабкі сторони ТОВ «КАРОЛА»

Сильні	Слабкі
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність власної лабораторії. 2. Наявність усіх необхідних дозволів. 3. Асортимент товарів є глибоким та широким 4. Максимальний нормативний строк служби п'ять років. 5. Строк надання послуг до двадцяти днів. 6. Наявність високотехнологічного обладнання. 7. Контроль якості за міжнародною системою. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Невелика кількість висококваліфікованих працівників. 2. Відсутність процесу збору маркетингової інформації. 3. Відсутність саме формалізованої маркетингової стратегії.

Як сказано раніше, основна можливість, виходячи з проведеного аналізу, це вихід на нові ринки, дослідження та результати дослідження потенційних ринків наведено у розділі 2.3. Також визначено, що найбільш ефективним є вихід з частковим переліком обладнання. Детальне порівняння альтернатив наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Аналіз альтернатив

№ п/п	Альтернатива	Вагове значення, W (1-10)	Ймовірність реалізації, Р (дуже низька – дуже висока)	Сильні сторони реалізації альтернатив	Слабкі сторони реалізації альтернатив
1	Відкриття філії з повним переліком обладнання	10	Середня	Надання послуг за повним асортиментом у момент часу	Великі капіталовкладення
2	Відкриття філії з обладнання, яке використовується найчастіше та приносить найбільші доходи	9	Дуже висока	Зниження початкових та постійних витрат, в порівнянні з першою альтернативою	Збільшення транспортних витрат
3	Вихід через посередника, за контрактом	7	Низька	Значна економія коштів при виході	Високі ризики, пов'язані з контролем

На основі даних таблиці 3.1, будемо матрицю альтернатив (рис. 3.1). В якості осі абсцис беремо значення альтернативи, а осі ординат – експертну оцінку ймовірності її реалізації. Цифрами позначаємо альтернативи.

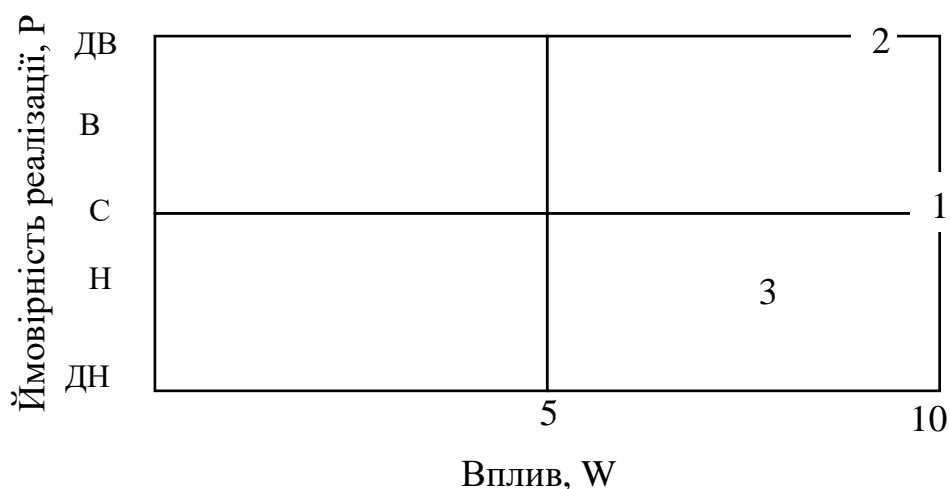


Рисунок 3.1 – Матриця альтернатив

Як видно з рис. 3.1, в верхній правий квадрант повністю потрапляє лише друга альтернатива, а саме: відкриття філії з обладнання, яке використовується найчастіше та приносить найбільші доходи. Саме в рамках даної альтернативи було проведено маркетингове дослідження.

Короткий та чіткий опис першого блоку відповідно до розробленої структурно-логічної схеми наведено на рисунку 3.2.

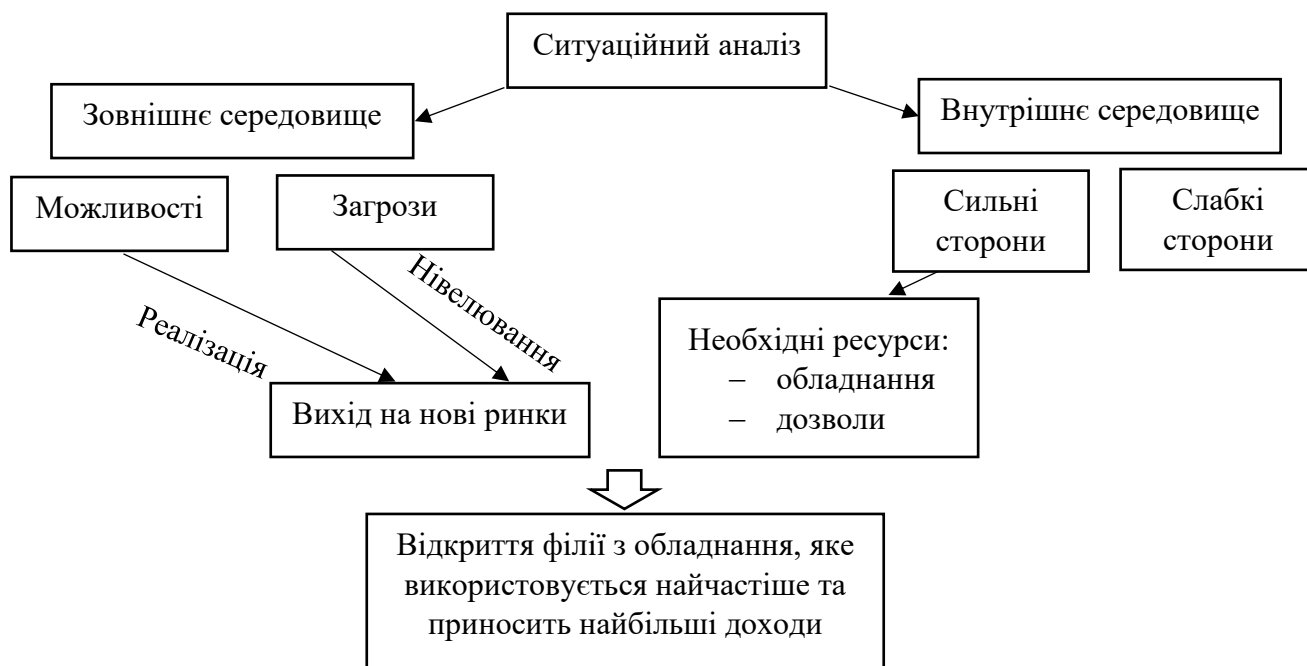


Рисунок 3.2 – Результати ситуаційного аналізу

Отже, в дослідженні розглянуто п'ять регіонів та можливість відкриття філії з частковим переліком обладнання, для послуг, що приносять найбільший дохід та замовляються стабільно. Інші послуги також будуть надаватися, але необхідне обладнання буде транспортуватися на момент надання послуги.

Блок 2 – Визначення точок зростання

Точки зростання – це ті особливості, які будуть відрізняти стратегію ТОВ «КАРОЛА», тобто за рахунок яких нововведень ТОВ «КАРОЛА» зможе досягнути успіху на нових ринках.

В рамках даного блоку, необхідно провести аналіз товарного портфеля для виявлення найбільш привабливих послуг, з якими ТОВ «КАРОЛА» виходитиме на нові регіональні ринки.

Грамотна стратегія зростання підприємства – запорука того, що бізнес буде рости і приносити стабільний прибуток. Лише розробка довгострокових, продуманих до дрібниць планів допоможе компанії не тільки залишитися на плаву, а й значно випередити конкурентів.

У сучасному світі це особливо актуально. На ринок регулярно приходять нові гравці, з'являються все нові бізнес-тренди, конкуренція зростає не по днях, а по годинах.

При виході на нові ринки, перш за все, необхідно врахувати витрати, які понесе ТОВ «КАРОЛА» купуючи нове обладнання для нової філії. Метою даного етапу є визначення найбільш привабливих видів послуг з точки зору доходів та постійності попиту, оскільки послуги, які надаються рідко, як не дивно, потребують найдорожче обладнання, але при цьому не приносять значних прибутків компанії, тому при виході прийнято рішення відмовитися від таких послуг. Для визначення категорій скористаємося ABC/XYZ аналізом.

Першим етапом проводимо ABC аналіз. Для цього проведено внутрішній аудит компанії та зібрана інформація, необхідна для ABC аналізу. ABC аналіз проводиться на основі даних, які вже має ТОВ «КАРОЛА» на ринку Києва та області, потім, за методом аналогій (схожий товар, різні ринки), висновки по аналізу перекосямо на досліджувані регіони.

Отже, для отримання відповіді, було проведено кабінетне дослідження, по-перше, було поділено послуги на більш прикладні види робіт (наприклад: повний технічний огляд баштового крану або технічне діагностування самохідного крану). Наступним кроком було розподілено доходи від кожної послуги, як ключовий показник, на основі якого буде прийматися рішення про віднесення до групи.

Результати проведеного аналізу можна знайти у Додатку Ж.

Другим етапом проводиться XYZ аналіз, оскільки це дасть змогу врахувати не тільки фінансову віддачу від надання послуг, а і стабільність самого попиту на дані послуги. Розрахунки відбуваються з використанням грошових одиниць.

Результати проведеного XYZ аналізу занесені в Додаток З.

Наступним кроком інформація, отримана з ABC та XYZ аналізу, групується (AX, BX...) та, на основі цієї інформації, приймаються рішення про послуги, з якими ТОВ «КАРОЛА» буде виходити на потенційні ринки. Але, як зазначено вище, ТОВ «КАРОЛА» не буде надавати усі послуги, а лише ті, які належать до груп: AX, BX, AY, BY.

Після визначення потенцій послуг, з якими виходити на нові регіональні ринки, необхідно повернутися до пошукових питань першого блоку:

Було проведено кабінетні дослідження, проаналізовано методики та алгоритми, за якими ТОВ «КАРОЛА» надає послуги. Далі було складено переліки необхідного обладнання, яке буде використовуватися в процесі проведення випробувань (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Послуги та прилади, з якими ТОВ «КАРОЛА» буде виходити на нові ринки

Послуга	Результат ABC/XYZ аналізу	Необхідне обладнання
Повний технічний огляд баштових кранів	AX	штангенциркуль, катетомір, щупи, мікрометр, рулетка вимірювальна, лінійка вимірювальна, віддалемір лазерний, нівелір оптичний, рейка нівелірна, дефектоскоп ультразвуковий, товщиномір ультразвуковий, ухиломір, люфтомір-динамометр, засіб для неруйнівного контролю.
Частковий технічний огляд самохідних стрілових кранів	AX	штангенциркуль, катетомір, щупи, мікрометр, рулетка вимірювальна, лінійка вимірювальна, віддалемір лазерний, нівелір оптичний, рейка нівелірна, дефектоскоп ультразвуковий, товщиномір ультразвуковий, ухиломір, люфтомір-динамометр, прилад для перевірки ефективності гальм, динамометр електронний, тахометр.
Технічне діагностування самохідних стрілових кранів	BX	щупи, мікрометр, нівелір оптичний, рейка нівелірна, дефектоскоп ультразвуковий, товщиномір ультразвуковий, ухиломір, люфтомір-динамометр, прилад для перевірки ефективності гальм, динамометр електронний, тахометр.
Частковий технічний огляд баштових кранів	AY	штангенциркуль, катетомір, щупи, мікрометр, рулетка вимірювальна, лінійка вимірювальна, товщиномір ультразвуковий, ухиломір, люфтомір-динамометр.
Частковий технічний огляд козлових кранів	AY	штангенциркуль, катетомір, щупи, мікрометр, рулетка вимірювальна, лінійка вимірювальна, віддалемір лазерний, нівелір оптичний, рейка нівелірна, дефектоскоп ультразвуковий, товщиномір ультразвуковий, твердомір комбінований, анемометр, інфрачервоний термометр, секундомір електронний, вимірювач опору заземлення, мегаомметр, вимірювач шуму та вібрації.

Продовження таблиці 3.4

Послуга	Результат ABC/XYZ аналізу	Необхідне обладнання
Повний технічний огляд самохідних стрілових кранів	AУ	мікрометр, рулетка вимірювальна, лінійка вимірювальна, люфтомір-динамометр, прилад для перевірки ефективності гальм, динамометр електронний, тахометр, твердомір комбінований, вимірювач шуму та вібрації, люксметр, засіб для неруйнівного контролю.
Частковий технічний огляд мостових кранів	AУ	рулетка вимірювальна, лінійка вимірювальна, віддалемір лазерний, нівелір оптичний, рейка нівелірна, дефектоскоп ультразвуковий, товщиномір ультразвуковий, ухиломір, люфтомір-динамометр.
Повний технічний огляд кранів-балок	ВУ	штангенциркуль, катетомір, щупи, мікрометр, рулетка вимірювальна, лінійка вимірювальна, віддалемір лазерний, нівелір оптичний, рейка нівелірна, дефектоскоп ультразвуковий, товщиномір ультразвуковий, ухиломір, люфтомір-динамометр, засіб для неруйнівного контролю.
Технічне діагностування баштових кранів	ВУ	катетомір, щупи, мікрометр, рулетка вимірювальна, лінійка вимірювальна, дефектоскоп ультразвуковий, товщиномір ультразвуковий, ухиломір, люфтомір-динамометр.

Також варто зазначити, що наступні послуги: повний технічний огляд козлових кранів, повний технічний огляд мостових кранів, технічне діагностування мостових кранів, технічне діагностування козлових кранів, експертиза (відповідність) технічної документації баштових кранів – будуть також надаватися на нових географічних ринках, але не буде закупівля обладнання для них, оскільки це група AZ, що характеризується нестабільним попитом, тому доцільніше транспортувати обладнання, якого не вистачає для надання послуг даної категорії.

В рамках розробленої схеми, наступним етапом є аналіз конкурентів, який наведено у другому розділі даної роботи.

У процесі проведення дослідження потенційних регіонів, також проаналізовано конкурентів, наведено порівняння технічних та економічних характеристик. За більшістю характеристик ТОВ «КАРОЛА» має перевагу, окрім показника ціни.

Щодо прогалів на нових ринках, то існує необхідність у більш якісних компаніях, які надають послуги з технічних випробувань та досліджень, саме наявність міжнародних сертифікатів у ТОВ «КАРОЛА», допоможе заповнити даний пробіл. Також швидкість надання послуг ТОВ «КАРОЛА» – це новий рівень

для досліджуваних регіонів. Ще однією прогалиною нових ринків є відсутність високоякісного обладнання, яке є у ТОВ «КАРОЛА». Все це робить компанію конкурентоспроможною на нових ринках.

Наступний крок – споживачі. У процесі дослідження варіантів споживачі порівнюють строки надання послуг, сертифікати та дозволи, імідж компанії для того, щоб отримати проміжний результат та оцінити його. Цей процес супроводжується консультаціями з боку організацій. Після порівняння основних характеристик, споживач здійснює вибір та замовляє послугу. В даному випадку важливим є після продажне обслуговування: гарантійний строк служби та його підтвердження, сертифікати якості. Відповідно споживач задовольняє свої потреби – отримує послугу для того, щоб відновити повноцінну роботу. Оцінити результат покупки він зможе під час подальшого використання об'єкту підвищеної небезпеки. Таким чином він отримує інформацію (проходить своєрідний процес навчання) щодо того, як здійснює продаж обрана ним компанія, дізнається про стиль ведення переговорів, якість послуги, і в майбутньому робить висновки, звертатися знову до даної організації, чи ні.

Також необхідно визначити потенціал продаж, тобто попит саме на послуги ТОВ «КАРОЛА», для цього проведено глибинні інтерв'ю окремо на Дніпропетровській та Львівській області. Дані занесено до табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Результати глибинного інтерв'ю

	Темп росту ринку	Кількість років, необхідна для досягнення прогнозованого значення продажів	Обсяги продажу % (від прогнозу)	Подальший темپ росту продаж ТОВ «КАРОЛА»	Сегменти проникнення
			1-й рік		
			2-й рік		
			3-й рік		
Дніпропетро вська область	3%	3	75%	30 шт. за рік	Будівництво і промисловість
			85%		
			100%		
Львівська область	4%	3	60%	35 шт. за рік	Будівництво і промисловість
			90%		
			100%		

В результаті опитування отримали, що ТОВ «КАРОЛА» вийде на прогнозований обсяг продажу через три роки. Також матиме більші темпи

зростання ніж ринкові. Експерти вказали, що доцільно виходити одразу на всі сегменти, так як це пришвидшить процес проникнення.

Отже, ціннісна пропозиція ТОВ «КАРОЛА» полягає у наданні послуг новим ринкам максимально швидко, використовуючи унікальне обладнання та власні методики.

Короткий та чіткий опис першого блоку відповідно до розробленої структурно-логічної схеми наведено на рисунку 3.3.

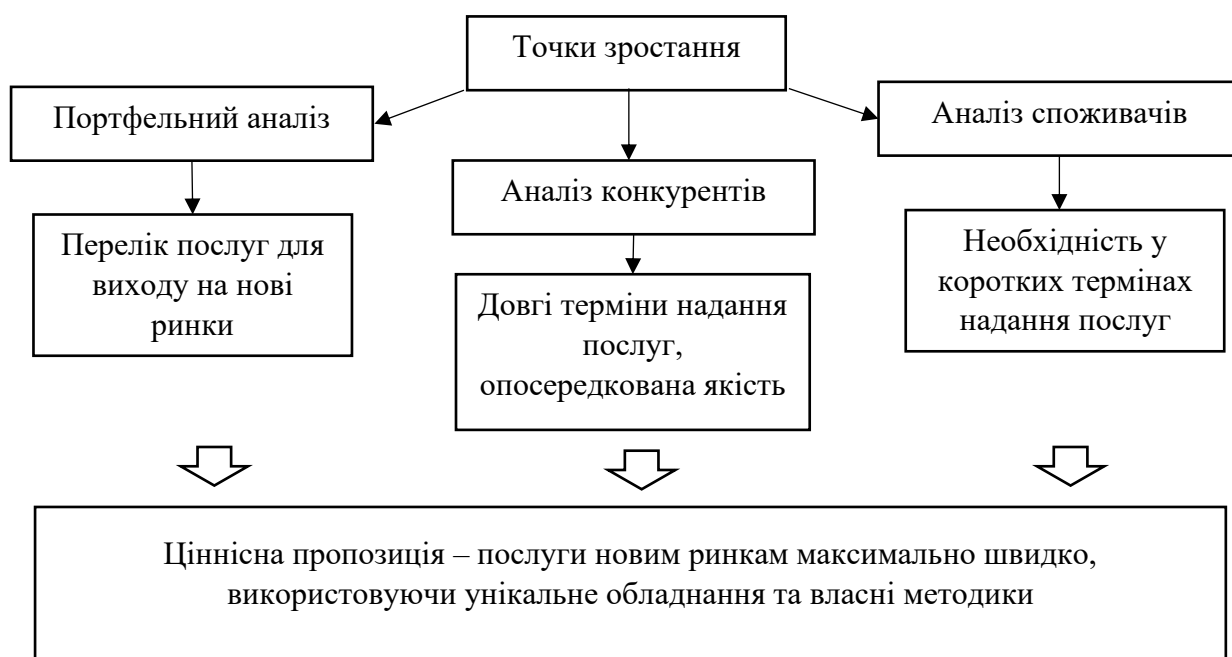


Рисунок 3.3 – Визначення точок зростання

Отже, маємо основні точки для формування стратегії зростання: послуги, з якими буде виходити ТОВ «КАРОЛА», основні прогалини конкурентів та потреби споживачів – все це допоможе у реалізації стратегії зростання.

Блок 3 – Визначення стратегії зростання

Важливим етапом є визначення стратегії зростання, тобто елементи щодо поведінки компанії на ринку та з поведінки конкурентами, вибору того чи іншого критерію і тд. Основні відібрані типи стратегії для ТОВ «КАРОЛА» наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Критеріїв формування стратегії зростання ТОВ «КАРОЛА»

Критерій	Тип	Рівень/напрямок	Характеристика
За напрямком збільшення частки ринку	Географічне зростання	Національний	Розширення бізнесу в рамках однієї країни, вихід на ринки Дніпропетровської та Львівської областей
За напрямком руху по індустріальному ланцюгу	Горизонтальне зростання	В рамках одного рівня індустріального ланцюга	Розширення підприємства в рамках одного рівня індустріального ланцюга, тобто без кардинальних змін у структурі послуг
За органічністю	Органічне зростання		Зростання за рахунок збільшення частки ринку відносно ринку України
За стилем поведінки	Агресивне зростання	Наступ на позиції лідера	Зростання через споживачів компанії-лідера (після посилення позицій)
		Наступ на позиції слабших компаній	Зростання через споживачів невеликих компаній (початкова стратегія)
За формою підприємництва	Відкриття філії з обладнанням, яке використовується найчастіше та приносить найбільші доходи		За результатними дослідження це найефективніший варіант

Отже, маємо основні напрямки та рівні зростання ТОВ «КАРОЛА» на нових ринках. Тепер деталізуємо кожен з обраних напрямків зростання.

Географічний напрямок зростання впливає з аналізу зовнішнього середовища, також, враховуючи правову складову даних послуг, існує можливість виходу лише на ринок України, оскільки, для виходу на міжнародний ринок, необхідно відкривати нову фірму за кордону, а для цього потрібно значна кількість фінансових ресурсів.

Як не дивно, то саме горизонтальне зростання є єдиним шляхом розширення бізнесу, знову через правову складову. Щодо вибору агресивного зростання – це найефективніший спосіб швидко досягти поставлених цілей щодо завоювання частки ринку.

Відкриття філії з обладнанням, яке використовується найчастіше та приносить найбільші доходи, а інше обладнання буде транспортуватися при необхідності – доцільність вибору даного критерію описано вище.

Також розробимо систему цілей компанії.

Для початку сформуємо стратегічне бачення – лідер технічних випробувань та забезпечення безпеки споживачів, співробітників і суспільства.

Інтереси власника: отримання низько-ризикованого прибутку; збільшення травмо-безпеки. Інтереси ринку: дозвіл на роботу; травмо-безпека. Інтереси співробітників: якісне виконання технічних випробувань; достойна оплата праці; професійний розвиток; травмо-безпека. Інтереси суспільства: безпека життя; підвищення якості життя.

Стратегічна орієнтація бізнесу – орієнтація на конкурентів з поступовим переходом на орієнтацію на маркетинг.

Після визначення стратегічних орієнтирів, необхідних для оцінки стану бізнесу, розробимо систему цілей маркетингу на підприємстві (див табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Цілі ТОВ «КАРОЛА»

Напрямок	Ціль
Охоплення ринку	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення абсолютної частки ринку на 5% за 1 рік; – підтримка наявного балансу (як у Києві) у структурі продаж по категоріях: ПТО, ЧТО, ЕТД, ТД протягом наступного року; – підтримка наявного балансу (як у Києві) у структурі продаж по сегментах протягом наступного року; – присутність на всіх сегментах протягом наступного року; – збільшувати кількість нових клієнтів на 5% кожного року.
Конкурентна поведінка	<ul style="list-style-type: none"> – збільшувати частку ринку відносно лідера на 0,2 за рік; – збільшувати частку ринку відносно стратегічного конкурента на 0,1 за рік; – збільшувати економічну конкурентоспроможність відносно лідера + стратегічних конкурентів на 0,1 за один рік; – збільшувати конкурентоспроможність (споживча цінність) відносно лідера + стратегічних конкурентів на 0,2 за один рік.

Продовження таблиці 3.7

Напрямок	Ціль
Зростання	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення капіталізації по активам/вартості на 5% за один рік; – збільшення рентабельності компаній (ΔПрибутку/ΔВитрат) на 0,15 за один рік; – збільшення прибутку на 7% за один рік; – досягнення зростання компанії відносно зростання ринку (ΔПродаж компанії/ΔПродаж по ринку) на 1,5% за рік.
Позиціонування – компанія має найвищу якість, найкоротший термін надання послуг, найновітніше обладнання та кваліфікований персонал. Досягнення повного співвідношення позиціонування компанії і уявлення споживачів за 2 роки.	
Товарна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> – підтримка максимальної ширини асортименту протягом наступного року; – збільшення конкурентоспроможності товару (якість) відносно лідера + стратегічних конкурентів на 0,3 за рік; – оновлення мінімум двох одиниць обладнання щороку.
Цінова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення цінності товару відносно його ціни на 3% за 1 рік; – підтримка наявної маржі протягом наступного року; – підтримка співвідношення ціни відносно лідера + стратегічних конкурентів поріг 5% протягом наступного року.
Збутова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> – досягнення рівня проникнення як у Києвіна ринок (співвідношення купівлі в одній категорії до інших) протягом наступного року.
Просування	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення рівня відомості компанії на ринку на 5% за 1 рік; – реструктурувати витрати на проведення виставок протягом півроку; – збільшити рентабельність виставок на 15% за 1 рік.

Наступним кроком перейдемо до рекомендації щодо роботи з аудиторіями проникнення. В результаті проведеного дослідження споживачі були визначені основні проблеми споживачів під час замовлення послуг з технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки і запропоновані шляхи й способи їх вирішення. Результати та основні рекомендації для кожного дослідженого сегменту представлені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Рекомендації відносно способів вирішення проблем клієнтів на нових ринках

ОПР великих приватних та державних будівельних та промислових підприємств	
Проблема	Рекомендований спосіб вирішення проблеми
1. Орієнтовані на довгострокову співпрацю	1. Ексклюзивні пропозиції та маркетингова комунікаційна кампанія, направлена на імідж надійної компанії.
2. Важко визначити наявний асортимент послуг компанії	2. Постійне оновлення інформації на сайті та каталогів для участі у виставках
3. Хочуть бути впевненими у якості проведених випробувань	3. Оновлення обладнання та атестація експертів
4. Іноді важко ОПР обрати правильний тоннаж на комплекс випробувань	4. Аналіз паспорту об'єкту перед початком випробувань
ОПР малих та середніх будівельних та промислових підприємства	
1. Хочуть отримати послугу в найкоротші терміни	1. Мінімізація витрат часу на підготовку до виїзду на об'єкт
2. Відсутність інформації у клієнтів, що доступу у регіонах, про компанію	2. Спеціально розроблена система просування сайту
3. Мають потребу у додаткових консультаціях, більш ретельно обирають комплекс перевірок, мають необхідність персонального підходу	3. Зручна система зворотного зв'язку (по електронній пошті, телефону або навіть особиста зустріч)
4. Отримання інформації про послугу у короткі строки для формування власної пропозиції	4. Доступу до розміщеного на сайті прайс-листа із зазначенням орієнтовної вартості випробувань. Для детального уточнення існує пошта.
5. Додаткові витрати часу на оформлення документів та здійснення оплати (часто необхідна особиста присутність представника компанії або здійснення поштових відправлень (засвідчення печаткою документів)	5. Електронна система укладання договорів з використанням цифрового підпису та електронні способи оплати

Отже, вирішивши основні проблеми компаній-замовників, ТОВ «КАРОЛА» збільшить шанси на успішний вихід на ринки Дніпропетровської та Львівської областей.

Тепер існує необхідність у більш глибокому дослідженні поведінки споживачів, а саме їх мотивів при виборі компанії, яка буде надавати послуги з технічних випробувань та досліджень.

В першу чергу у споживачів виникає потреба у відновленні нормального робочого процесу, що був порушений через закінчення дозволу. Тому споживачу необхідно знайти місце, де він може зручно та швидко замовити перевірку.

Стимулами в даному випадку виступають можливі фінансові втрати через простой виробництва, сповільнення темпів будівництва тощо.

Розглянемо ситуацію виходу з ладу об'єкту підвищеної небезпеки. Раптова ситуація, товар характеризується високою умовною цінністю, тобто продавець повинен швидко забезпечити споживача необхідним товаром у разі виникнення непередбачених. Реалізації цієї цінності для споживачів сприяє вдале місцезнаходження продавця (одне місто), саме тому з'явилась потреба у виході на нові ринки.

Визначають конкретний комплекс перевірок та формують завдання для замовлення, які досліджують причини та наслідки поломки. Головним завданням є пошук слабких сторін.

На етапі дослідження варіантів відбувається збір інформації про послугу, компанії та ринок. В деяких випадках необхідна термінова перевірка, і компанії не мають часу на оцінку варіантів, тоді вони одразу звертаються до перевірених компаній, користуються минулим досвідом. Якщо споживач бажає замовити послуги високої якості, він надає перевагу великим та досвідчим компаніям.

На основі результатів формування стратегії зростання ТОВ «КАРОЛА» розроблено маркетингову бізнес-модель компанії Canvas (рис.3.4).

КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ	КЛЮЧОВІ ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ	ЦІННІСНІ ПРОПОЗИЦІЇ	ВЗАЄМОВІДНОСИНИ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ	СПОЖИВЧІ СЕГМЕНТИ
Національне агенство з акредитації України – продовження договорів; Укراо – спілка акредитованих фірм – підтвердження іміджу компанії; Постачальники обладнання; Банківські установи; Орендодавці; Транспортні компанії	Повний технічний огляд козлових кранів, повний технічний огляд мостових кранів, технічне діагностування мостових кранів, технічне діагностування козлових кранів, експертиза (відповідність) технічної документації баштових кранів	Ціннісна пропозиція ТОВ «КАРОЛА» полягає у наданні послуг новим ринкам максимально швидко, використовуючи унікальне обладнання та власні методики (якщо компанія намагається надавати послуги на інших регіональних ринках, не маючи філій, то якість послуги значно погіршується: швидкість видачі дозволів, контроль якості, аналіз паспортів, тощо. Тому, задля нівелювання таких недоліків, постає проект по відкриттю нових філій ТОВ «КАРОЛА»)	Відбувається адаптація комплексу маркетингу під кожний сегмент. оскільки існує відмінність у кількості замовлень, у процедурі замовлень, а також для споживачів важливо досвід на ринку та можливість довгострокових стосунків	Будівничі та промислові підприємства державної чи приватної власності, які працюють на місцевому, регіональному або національному ринку – 12 сегментів
	КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ Фінансові ресурси, наявність всіх дозволів, наявність висококвалфікованих експертів, наявність власної лабораторії, наявність досвіду на ринку (імідж), високоякісне обладнання		КАНАЛИ ЗБУТУ Збут відбувається прямими каналами. Прямі продажі – це певна специфіка даного ринку, оскільки не має необхідності використовувати посередників, оскільки це ускладнює процес надавання послуг і при такій системі важко контролювати якість послуг	
СТРУКТУРА ВИТРАТ Найбільші витрати – закупівля обладнання як основного ресурсу, також оренда приміщення, витрати на калібровку та інші адміністративні витрати			ПОТОКИ НАДХОДЖЕННЯ ДОХОДІВ Основна операційна діяльність – послуги з технічних випробувань та досліджень об’єктів підвищеної безпеки	

Рисунок 3.4 – Канва бізнес-моделі

Отже, сформовано регіони виходу та точки проникнення, визначено основні напрямки стратегії, якої буде дотримуватися ТОВ «КАРОЛА» на ринках Дніпропетровської та Львівської областей.

3.2 Маркетингові заходи з реалізації стратегії зростання ТОВ «КАРОЛА» на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки України

Після визначення стратегії зростання, переходимо до формування маркетингових заходів з її успішної реалізації, що являє собою досить тривалий і трудомісткий процес.

Враховуючи аналіз товарного портфеля, аналіз конкурентів та споживачів, типу стратегії зростання та маркетингові цілі, базова стратегія матиме схожий вигляд, що і на ринку Києва та області (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Стратегія ТОВ «КАРОЛА» на ринках Дніпропетровської та Львівської області

Елемент ринкової стратегії	Елемент стратегії	Матиме вигляд	Аргументуючі фактори
Товарна стратегія	Марка	Відсутній бренд, існує як товарна марка	Немарочна конкуренція, оскільки ринок олігополії. Стандартизовані послуги.
	Ширина та глибина асортименту	Вхід з повним асортиментом (частина послуг буде надаватися за допомогою привезеного обладнання)	Економія на капітальних витратах
Цінова стратегія	Метод ціноутворення	Спрямований на конкурентах	Нецінова конкуренція, тому підприємству необхідно мінімізувати витрати
Збутова стратегія	Тип збуту	Прямий збут	-
Стратегія просування	Тип стратегії просування.	Комбінована стратегія (участь у регіональних конференціях, публікації в тематичних виданнях)	Збільшення впізнаваності на регіоні
	Інтерактивний маркетинг	Сайт підприємства (http://karola.com.ua)	Підвищення популярності мережі Інтернет. Досвід роботи із сайтом. Новини про відкриття нових філій

Тепер детальніше розглянемо кожний елемент запропонованої стратегії виходу на нові ринки.

Вихід на нові ринки необхідно здійснювати з переліком послуг, зображених на рисунку 3.5, оскільки, в рамках дослідження, проаналізовано метод, який дозволить максимально ефективно використовувати наявні прилади, зекономивши на купівлі коштовного обладнання.

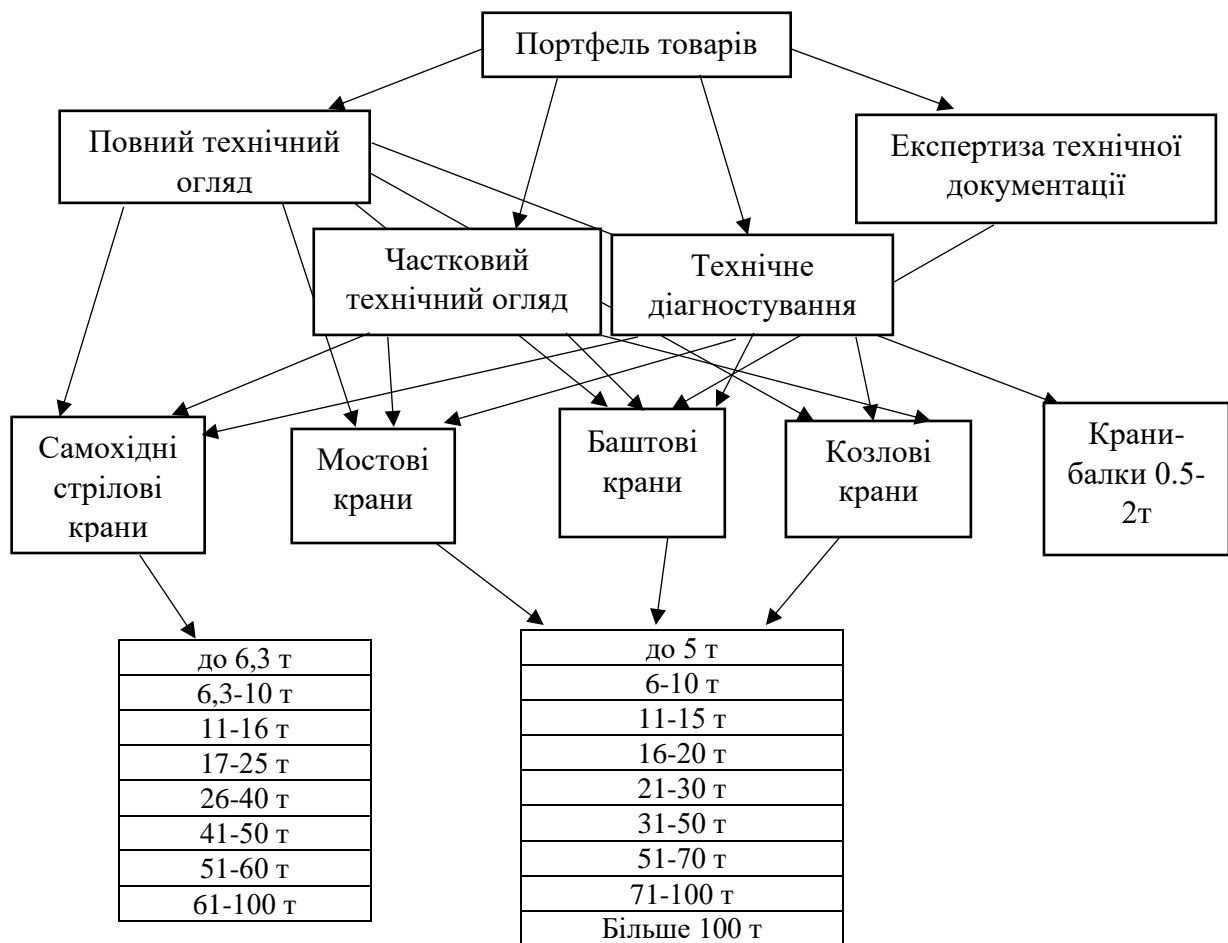


Рисунок 3.5 – Портфель технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки на нових ринках

Портфель технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки є невиродженим, тобто його можна поділити на рівні, де виникає різниця між послугами.

Щодо цінової політики ТОВ «КАРОЛА», то спочатку існує необхідність утримання ціни, нижчої від лідера-ринку, оскільки це знизить рівень цінової

чутливості споживача та забезпечить ТОВ «КАРОЛА» глибоке проникнення на ринок.

Відповідно до цілей цінової політики базовим методом ціноутворення компанія обирає метод, орієнтований на конкурентів, а саме: на основі поточного розрізу рівня цін основних конкурентів на ринках Львівської та Дніпропетровської областей. При цьому ціна встановлюється нижче рівня цін конкурентів.

Для побудови цінових карт та шкал необхідно розрахувати середню ринкову ціну за послуг технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки (табл. 3.10 та 3.11).

Таблиця 3.10 – Ціни конкурентів у Дніпропетровській області

Підприємство	Ціна
Товариство технічного нагляду «ДІЕКС»	5500 грн
ТОВ „Випробувально-сертифікаційний центр „Південтест”	7700 грн
ТОВ "Міжвідомчий центр сертифікації"	5300 грн
ТОВ "Агенція незалежного інспектування "ЕКСПЕРТ"	7000 грн
ПАТ "Український науково-дослідний, проектно-конструкторський та технологічний інститут трансформаторобудування" ПАТ "ВІТ"	4900 грн
ТОВ "КВАЛПТЕК"	7000 грн
ТОВ "Центр розвитку якості"	7000 грн

Розрахуємо середнє значення ціни:

$$\bar{X} = \frac{5500 + 7700 + 5300 + 7000 + 4900 + 7000 + 7000}{7} = 6343 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.11 – Ціни конкурентів у Львівській області

Підприємство	Ціна
ТОВ “Інтертрансгруп” ЦДВ	5900 грн
ТОВ "Український центр сертифікації "Технології безпеки"	5200 грн
ТОВ "НВП "УКРТЕХЕКСПЕРТ"	4800 грн
ТОВ "Львівексперт"	7500 грн
ПАТ "Український дослідно-випробувальний центр "	5700 грн
ТОВ "ВантажЛ"	7100 грн
ТОВ "ТехнікаБезпеки"	6700 грн
ПАТ «Західдослід»	5000 грн

Розрахуємо середнє значення ціни:

$$\bar{X} = \frac{5900 + 5200 + 4800 + 7500 + 5700 + 7100 + 6700 + 5000}{8} = 5988 \text{ грн.}$$

Далі побудуємо цінову шкалу, на якій позначимо середню, найбільшу та найменшу ціну, а також позначимо поріг чутливості, що складає $\pm 20\%$ від середньоринкової ціни (рис.3.6 та 3.7).

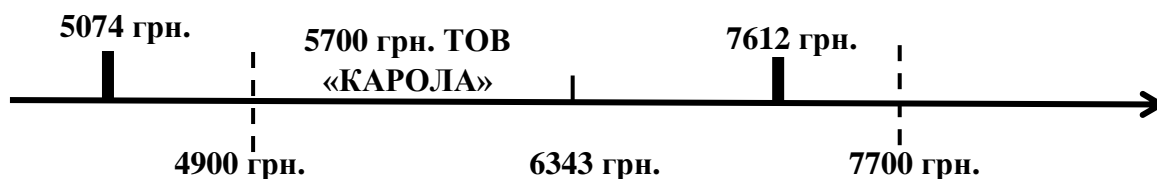


Рисунок 3.6 – Цінова шкала у Дніпропетровській області

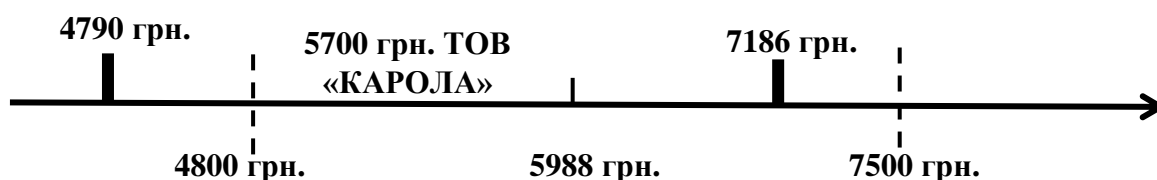


Рисунок 3.7 – Цінова шкала у Львівській області

Отже, з зображених цінових шкал чітко видно, що навіть регулярна ціна ТОВ «КАРОЛА» на ринку Києва та Київської області потрапляє в поріг чутливості на регіонах Дніпропетровської та Львівської областей.

Збут, як і на ринку Києва та області, відбувається прямими каналами, саме через дану специфіку ринку є необхідність у відкритті філії. Прямі продажі – це певна особливість даного ринку, оскільки не має необхідності використовувати посередників, оскільки це ускладнює процес надавання послуг і при такій системі важко контролювати якість послуг.

Для кращого розуміння процесу продажу ТОВ «КАРОЛА» зобразимо омніканальну воронку лідогенерації (рис. 3.8).

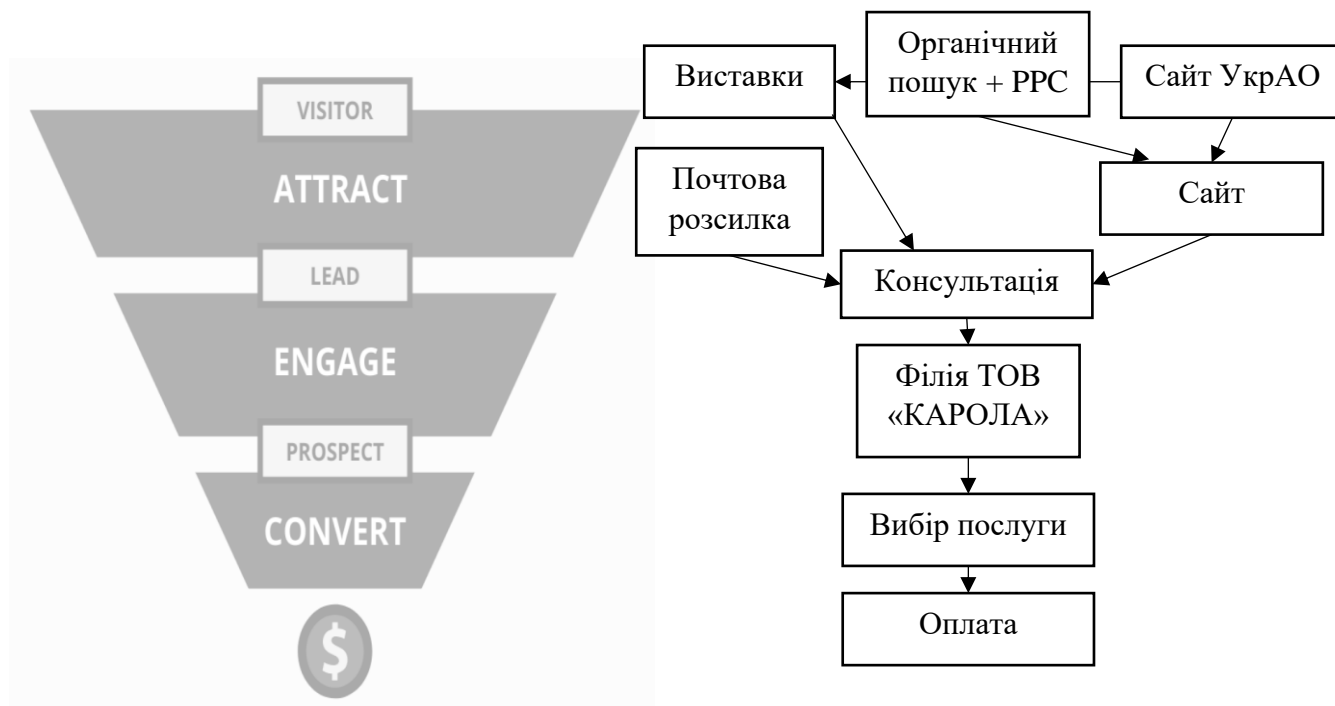


Рисунок 3.8 – Воронка лідогенерації ТОВ «КАРОЛА»

Отже, маємо онлайн та оффлайн потоки генерування потенційних клієнтів ТОВ «КАРОЛА». Для формування бази клієнтів буде використовуватися постова розсилка, виставки та сайт. Все це допоможи отримати нових клієнтів на нових ринках.

Основна ціль просування ТОВ «КАРОЛА» – створення клієнтської бази. Тому стратегією просування було обрано «стратегію примушення», оскільки попит створюється, завдяки необхідності даної послуги, тобто без даного комплексу перевірок неможливе існування компаній замовників.

Щодо типу компаній просування, то ТОВ «КАРОЛА» використовує BTL маркетингові комунікації – прямий маркетинг та особисті продажі. ТОВ «КАРОЛА» необхідно додати інформацію на своєму сайті про відкриття нових філій, де також можна знайти базову інформацію про компаній.

Крім основної цілі, існують і підпорядковані, тактичні цілі. До таких цілей можна віднести наступні: формування позитивного ставлення до компанії; інформування про переваги послуги ТОВ «КАРОЛА», в порівнянні з конкурентами; інформування про оновлення обладнання та переатестацію

технічних експертів за новими стандартами; збільшення продажів, у тому числі повторних.

Щодо вище перелічених цілей, то більшість з них необхідно досягати, в процесі особистого продажу, також email-розсилка збільшить кількість потворних продажів.

Бюджет просування визначається відповідно до обраного методу фінансування комунікаційної програми.

В даній ситуації, для визначення бюджету просування, буде використано метод розрахунку бюджету, виходячи з цілей та задач. Вибір його зумовлений тим, що ТОВ «КАРОЛА» працює на промисловому ринку, цільова аудиторія, яка розглядається (підприємства, які займаються будівництвом житла та промислові підприємства).

Основними загальними цілями особистого продажу ТОВ «КАРОЛА» є: обговорення з клієнтом комплексу перевірок та строків надання послуг; укладання договорів та забезпечення своєчасного їх виконання; підтримка довгострокових взаємовигідних стосунків з клієнтами.

Наступним етапом цілі необхідно конкретизувати. Цілями особистого продажу по етапам будуть: досягти обсягу продажів 300000 грн. на місяць; поінформувати потенційних клієнтів щодо переваг послуги ТОВ «КАРОЛА»; сформувати необхідний комплекс випробувань; перевірити вхідну документацію (паспорти на об'єкти підвищеної небезпеки); сформувати договір на проведення перевірок та підписати його.

В процесі створення замовлення будуть працювати три особи:

- загальну відповідальність нестиме технічний директор, до функцій якого входить як формування загальних методик виконання випробувань та перевірок, так і робота з клієнтами;
- завідувач лабораторією займатиметься наданням інформації щодо обраних послуг для потенційних споживачів; збиратиме інформацію

щодо потенційних клієнтів, аналізуватиме їхні потенційні можливості, формуватиме базу клієнтів\$

- технічний експерт формулювати кінцевий список випробувань відповідно до моделі досліджуваного об'єкту підвищеної небезпеки.

Переговори з представниками підприємств-замовників проводяться після попередньої домовленості. У ході переговорів завідувач лабораторії (іноді технічний експерт) презентує потенційному клієнтові загальну інформацію щодо послуг, які надає ТОВ «КАРОЛА» (особисто, в електронній або письмовій формі), передає форму потенційного звіту-дозволу, прайси та необхідні строки і роботи, які необхідно провести для видачі дозволу.

Планування стратегії PR

Робота над цим підрозділом передбачає визначення цілей PR-підтримки комунікаційної програми компанії. Визначення заходів та засобів її здійснення/

Цілі PR ТОВ «КАРОЛА» на сегменті підприємств, що займаються будівництвом житла та промислових підприємств: обґрунтування збільшення ціни послуги; формування позитивного іміджу як підприємство, що видає дозвіл в короткі терміни, але виконує повний комплекс перевірок.

В процесі реалізації цих цілей будуть використані наступні інструменти PR: участь у спеціалізованих виставках та публікації у галузевих виданнях.

Цілі участі у виставках:

- продемонструвати широкі можливості ТОВ «КАРОЛА» в процесі надання послуги;
- збільшити лояльність осіб, які приймають рішення на підприємствах-замовниках.

Для виконання цих цілей на стенді будуть зображені унікальні методики ТОВ «КАРОЛА» (окремі сторінки) та обладнання, яке використовує лабораторія під час

виконання робіт. Все це створить уявлення про ТОВ «КАРОЛА» як про підприємство з серверною методологічною та технічною базою.

ТОВ «КАРОЛА» доцільно взяти участь у виставках УкрАО (агентство акредитованих підприємств), які відбуваються щомісяця, але періодичність участі ТОВ «КАРОЛА» буде один раз на два місяці, оскільки більше сенсу немає (див тал. 3.12).

Таблиця 3.12 – Витрати на участь у виставці УкрАО

№	Найменування	Кількість	Загальна вартість, грн.
1.	Виготовлення виставкового стенду	6 шт	30000
2.	Оренда виставкової площі	6*5м ²	48000
3.	Загальні витрати на придбання призів	-	6000
4.	Візитівки	3000 шт	2000
5.	Сувенірна продукція ТОВ «КАРОЛА»	3000 шт.	15000
Всього			101000

Цілі розміщення PR-статей у загально ділових та галузевих виданнях: інформування про позитивні зміни в процесі надання послуг; зворотній зв'язок, у разі кризової ситуації; формування позитивного іміджу як підприємство, що видає дозвіл в короткі терміни, але виконує повний комплекс перевірок.

Публікації будуть представлені у вигляді інтерв'ю з технічним директором та виписками з методик випробувань, наприклад коли галузеві журнали потребуватимуть коментар про ситуацію на ринку, то компанія відповість як від одного з експертів. Буде подана інформація про те, що підприємство зуміло подолати колишні проблеми і сьогодні виходить на нові позиції. Необхідна також детальна розповідь про переваги послуги ТОВ «КАРОЛА».

Планування стратегії прямого маркетингу

ТОВ «КАРОЛА» має наступні цілі щодо прямого маркетингу: інформування 100% підприємств, яким вона надає послуги, про закінчення терміну дії дозволу; інформування про зміни в методиках надання послуг як споживачів, так і потенційних споживачів.

В рамках прямого маркетингу буде використана пряма поштова розсилка та email, оскільки це збільшить ймовірність перегляду надісланої інформації. Кошторис витрат див. табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Витрати на проведення прямої поштової розсилки

№	Найменування	Кількість	Загальна вартість, грн.
1.	Виготовлення фірмових конвертів	70 шт	350
2.	Виготовлення фірмових бланків	70 шт.	70
3.	Поштові марки	70 шт.	120
Всього			540

Зведений бюджет просування для ТОВ «КАРОЛА»

Отже, методом для розрахунку бюджету просування було обрано залежно від цілей та завдання, тому загальний бюджет розраховано в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Зведений бюджет просування

№	Стаття витрат	Витрати, грн.
1	Особистий продаж	В рамках обов'язків працівників
2	Виставки	101000
3	Публікації в фахових виданнях	40000
4	Поштова розсилка	540
5	PPC	10000
	Усього	151540

У підсумку можна додати, що бюджет для просування вийшов незначним і складає близько 5% від сумарного доходу підприємства.

На даний момент, на території Києва, у ТОВ «КАРОЛА» відсутній відділ маркетингу, не має систематизованої системи збору маркетингової інформації, відсутня формалізована маркетингова стратегія, але під час виходу існує необхідність у прийомі у компанію маркетолога, який зможе контролювати реалізацію наступної ринкової стратегії, яка продемонстрована в табл. 3.15.

Таблиця 3.15 – Ринкова стратегія підприємства для Дніпропетровської та Львівської областей

Елемент ринкової стратегії	Матиме вигляд	Чому	Аргументуючі фактори
1.Сегменти ринку, на які буде виходити компанія	ТОВ «КАРОЛА» повинна виходити одразу на усі сегменти Повне охоплення ринку.	Задля захоплення більшої частки ринку, компанія повинна задовольняти потреби усіх наявних сегментів.	Висока конкуренції на ринку та порівняно невелика впізнаваність у регіонах потребує надавати послуги усім підприємствам, які потребують їх. Широкий асортименту послуг, високоякісне обладнання та висока якість послуг.
2.Тип маркетингу	Підприємству необхідно застосовувати диференційований тип маркетингу.	Максимальне задоволення всіх клієнтів, задля створення іміджу в регіонах.	Товариство має технічні та технологічні можливості для напрацювання свого ім'я.
3.Ринкове позиціонування	ТОВ «КАРОЛА» буде позиціонувати себе як компанія, яка має найвищу якість, найкоротший термін надання послуг, найновітніше обладнання та кваліфікований персонал.	Компанія позиціонує себе найкращою у найважливіших аспектах, які вона здобула працюючи на ринку Києва.	Підприємству необхідно мати багато конкурентних переваг для захоплення максимальної частки ринку.
4.Конкурентна стратегія	Наступ на близьких за розміром конкурентів.	Нова компанія на ринку, тому спочатку необхідно збільшити частку, за рахунок малих компаній.	Підприємство має всі можливості та ресурси для максимально зростання частки ринку.

ТОВ «КАРОЛА» використовує стратегію повного охоплення ринку, це найефективніший варіант роботи з даними ринком, використовуючи дану стратегію, компанія зможе досягти поставлених цілей.

Для оцінки можливості позиціонування компанії відповідно до зазначеної споживчої цінності, згадаємо сильні сторони ТОВ «КАРОЛА»: наявність власної лабораторії, наявність усіх необхідних дозволів, максимальний нормативний строк служби п'ять років, строк надання послуг до двадцяти днів, наявність високотехнологічного обладнання та контроль якості за міжнародною системою.

Також компанія працює на ринку Києва більше 15 років, що можна використати під час виходу на нові ринку та має найновітніше обладнання та висококваліфікований персонал.

Отже, враховуючи вище зазначені результати аналізу, ТОВ «КАРОЛА» повинна використовувати позиціонування на вигодах, тобто позиціонування на строках надання послуг, досвіді роботи на ринку Києва та області, найновітнішому обладнанні, висококваліфікованому персоналі та процесі контролю якості.

Дана стратегія повністю відповідає як стратегії конкурентної поведінки, так і стратегії охоплення ринку.

Отже, на ТОВ «КАРОЛА» повинна збільшувати свою частку ринку за рахунок наступу на близьких за розміром компанії, тобто на невеликих гравців ринку, враховуючи стратегічне бачення та поставлені маркетингові цілі, після досягнення поставленої частки ринку, компанії необхідно перейти до стратегії наступ на позиції лідера.

Для реалізації даної конкурентної стратегії та стратегії поведінки необхідно використати сильні сторони компанії (швидкість надання послуг, наявність високотехнологічного обладнання та контроль якості).

Для успішної імплементації стратегії необхідно зрозуміти відношення співробітників ТОВ «КАРОЛА» до маркетингу. На даний момент, керівництво розуміє, що маркетинг – це важлива складова всіх процесів підприємства, але компанія, як і сам ринок, не дуже знайома з концепціями присутності маркетингу на підприємстві. Тому постає завдання у донесенні до компаній основних тез щодо моделей присутності маркетингу на підприємстві. Наступним кроком обирається та модель, яку доцільно впроваджувати в систему управління ТОВ «КАРОЛА».

В ТОВ «КАРОЛА» відсутній відділ маркетингу, не має систематизованої системи збору маркетингової інформації, відсутня формалізована маркетингова стратегія та маркетингові дослідження дотепер ніколи не проводились.

ТОВ «КАРОЛА» знаходиться в межах концепції маркетингових послуг, оскільки повністю відсутня системна маркетингова діяльність, тому на даному етапі необхідний перехід на наступний рівень – маркетинговий консалтинг, задля вдалої імплементації стратегії зростання.

Система менеджменту в ТОВ «КАРОЛА» є лінійною, тобто один підлеглий має одного прямого керівника, це значно зменшує кількість конфліктних ситуацій.

Стиль керівництва в компанії характеризується одноосібним процесом прийняттям рішення та тотальним контролем, оскільки керівник сам роздає повноваження, структурує роботу підлеглих і майже не дає їм свободи прийняття рішень. З одного боку такий стиль управління не є найефективнішим, але враховуючи специфіку бізнесу, який пов'язаний з об'єктами підвищеної небезпеки, та відповідальністю осіб, то стає зрозуміло, що даний стиль є обґрунтованим, оскільки хто приймає рішення, той і несе відповідальність.

Для імплементації розробленої стратегії зростання необхідне впровадження служби маркетингу, то, в першу чергу, ТОВ «КАРОЛА» повинна взяти на роботу штатного маркетолога, який буде виконувати та контролювати виконання функцій маркетингу на підприємстві щодо реалізації стратегії, деякі з функцій, в свою чергу, будуть також розподілені між іншими співробітниками компанії, оскільки саме технічні експерти, завідувач лабораторії та технічний директор ведуть перемовини щодо процесу надання послуг. Таким чином, організаційна структура має наступний вигляд (рис. 3.9).

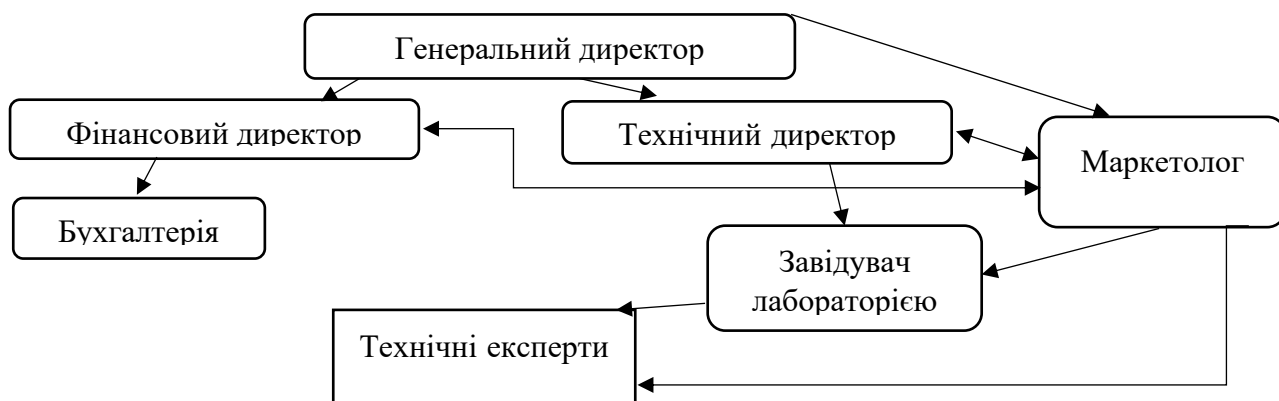


Рисунок 3.9 – Організаційна структура ТОВ «КАРОЛА»

Дана організаційна структура є лінійно-функціональною, оскільки маємо одну нову роль, яка може вносити зміни у процесі виконання деяких функцій компанії. Дана структура допоможе успішно імплементувати стратегію зростання.

Отже, описавши основну концепцію реалізації стратегії на підприємстві ТОВ «КАРОЛА», необхідно детально сформулювати посадові інструкції кожної особи, яка бере участь у виконанні маркетингових функцій. Доцільно почати з посадових інструкцій маркетолога як людини, яка відповідає за ефективне виконання маркетингових функцій.

Посадова інструкція маркетолога (по функціям)

1. Маркетингові дослідження

В рамках виконання даної функції, маркетолог повинен розділити свою діяльність на три блоки: визначення маркетингової управлінської проблеми, проведення маркетингових досліджень та оцінка результатів цього дослідження.

В рамках виконання даної функції, маркетолог може виконати інші функції, зокрема оцінка товарної та цінової діяльності.

Маркетингове дослідження проводиться за необхідністю, але не рідше разу за два роки. Виконання даної функції є необхідним, оскільки цілю таких досліджень може стати актуалізація даних.

2. Визначення цілей

Виконання даної маркетингової функції можливе в рамках підготовки до проведення маркетингових досліджень (в даному випадку дослідження вже проведено), але маркетингові дослідження не проводяться щоденно чи щомісячно (в рамках даного ринку точно), тому дана функція також стосується повсякденної операційної діяльності. Для найефективнішого виконання даної функції сформуємо вище сформульовані основні цілі, які деталізуються.

3. Товарна діяльність

Виконання даної функції, як і попередньої, може відбуватися під час маркетингових досліджень, але товарна діяльність – це важливий аспект, контроль та аналіз якого необхідно виконувати кожного місяця. Щодо методів оцінки асортименту та товарної діяльності, то маркетолог в праві сам обирати методи, які він вважатиме найпоказовішими в рамках даного підприємства, це можуть бути: портфельні чи аналітичні методи.

4. Цінова діяльність

З ціновою діяльністю прослідковується схожа тенденція що з товарною, виконання як окремої функції необхідне щомісяця. При виконанні функції цінової діяльності необхідно використовувати маркетингові (ринкові методи), враховуючи діяльність конкурентів.

5. Розподіл

Основну частинку даної функції виконують технічні експерти, оскільки для виконання даної функції необхідні технічні навички, якими звичайний маркетолог не володіє. Маркетолог, в рамках даної функції, формує принципи роботи (спілкування) з клієнтом та контролює виконання даних функцій, шляхом аналізу задоволеності замовника. Дана функція виконується в рамках кожного замовлення, оскільки кожен споживач є важливим для компанії.

6. Просування

В рамках даної функції маркетолог визначає цілі просування, визначає метод визначення бюджету, визначає комплекс маркетингових комунікацій (базові: піар та виставки) та реалізує стратегії по кожній маркетинговій комунікації.

Щодо залучення інших ролей в компанії, то участь у виставках беруть технічний директор та завідувач лабораторії як найбільш компетентні особи в технічних питаннях.

Посадові інструкції, які включають виконання функцій маркетингу, необхідні для технічного директора, завідувача лабораторії та технічних експертів.

Технічні експерти активно беруть участь у процесі розподілу, тому маркетолог детально формує інструкцію взаємодії з клієнтом, яка повинна включати: стиль спілкування, строки діалогу, форму передачі необхідної інформації та інші.

Технічний директор та завідувач лабораторії також займаються розподілом, коли йде мова про найбільших клієнтів, але саме технічний директор повинен супроводжувати маркетолога у створенні посадових інструкцій під час надання послуг. Також технічний директор та завідувач лабораторії є обличчями компанії під час виставок.

На перший погляд, більшість елементів системи маркетингової інформації в ТОВ «КАРОЛА» пов'язана з діяльністю лише однієї людини – штатного маркетолога, але це не зовсім так. В загальному вигляді маркетингова інформаційна система має відображення у наступній схемі (рис. 3.10).

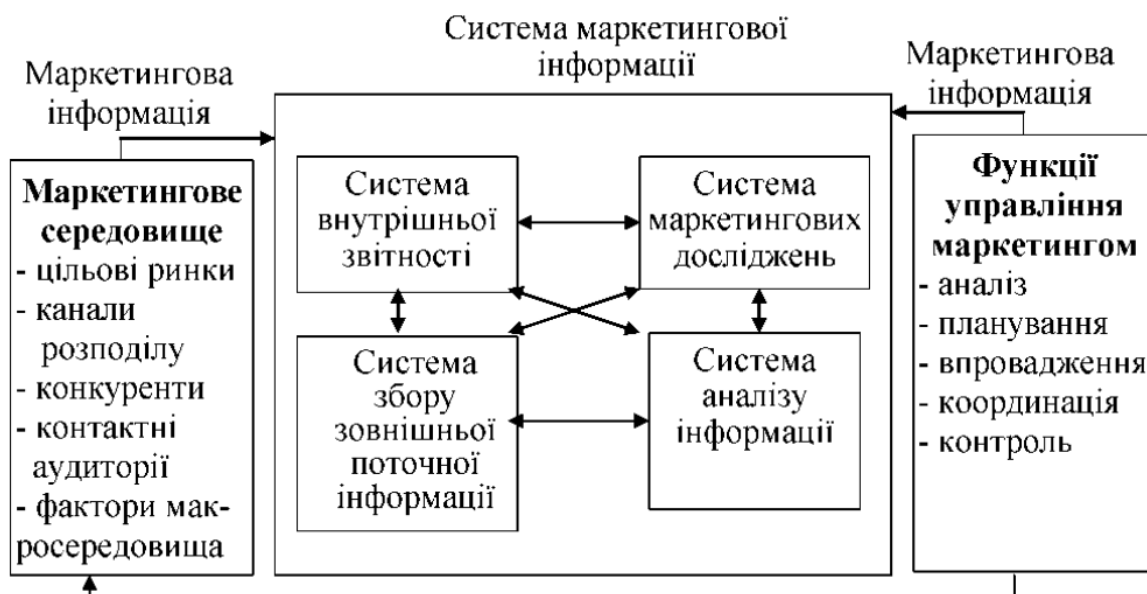


Рисунок 3.10 – Система маркетингової інформації

Під час виконання функцій маркетингу службою маркетингу, яка представлена не тільки одним маркетологом, саме тут виникає маркетингова інформаційна система, тому, окрім маркетолога будемо розглядати інші ролі у

компанії. Опис потенційної системи маркетингової інформації ТОВ «КАРОЛА» почнемо з контактів, які виникають під час реалізації стратегії зростання:

1. Генеральний директор → маркетолог
2. Технічний директор ↔ маркетолог
3. Фінансовий директор ↔ маркетолог
4. Маркетолог → завідувач лабораторії
5. Маркетолог → технічні експерти

Генеральний директор повідомляє свої стратегічні плани, на основі яких маркетолог прописує цілі компанії та виконує маркетингові функції.

Маркетолог контактує з технічним директором з приводу виконання функцій розподілу та просування, а саме формування посадових інструкцій завідувача лабораторії і технічних експертів та участі у виставках.

Фінансовий директор і маркетолог оцінюють показники ефективності та розраховують бюджети на маркетингові дослідження. Також фінансовий директор обраховує фінансові плани, на основі даних від маркетолога.

Маркетолог передає інструкцію завідувачу лабораторії щодо співпраці з клієнтами та ознайомлює з метою участі у виставках та іншими цілями просування.

Технічні експерти виконують посадові інструкції, створенні маркетологом та технічним директором, в свою чергу маркетолог перевіряє правильність виконання та розраховує ефективність, яку повідомляє фінансовому директорові.

Під час контактування та передачі даних ТОВ «КАРОЛА» буде використовувати як традиційні канали, так і більш сучасні. Розроблення інструкцій буде супроводжуватися спілкуванням «обличчя з обличчям», а звіти оформлюватися у текстових документах та відсилатися електронною поштою. Також будуть використанні найпростіші програми створення баз даних, оскільки невелика кількість замовників, а також продукти для створення інформаційних презентацій для участі у виставках.

Успішність імплементації стратегії обумовлена дією безлічі факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які в своїй сукупності створюють контекст високої невизначеності. Саме тому часом найефективніші стратегії, сформовані за всіма правилами методології стратегічного менеджменту, в повній мірі орієнтовані на тенденції і тренди зовнішнього і внутрішнього оточення, приречені на невдачу.

З огляду на комплекс завдань, які необхідно вирішити в ході імплементації стратегії (планування робіт, визначення економічних важелів і стимулів, використовуваних в практиці керівництва, формування організаційної структури, методів і стилю роботи керівних органів, здійснення різних форм участі персоналу в управлінні наданням послуг), під механізм імплементації стратегії включає інтегровану багаторівневу систему форм і методів впливу для досягнення встановленої мети, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкта, а саме результат імплементації стратегії зростання.

Далі необхідно створити систему ключових показників, які необхідно розраховувати для розуміння ефективності реалізації розробленої стратегії зростання компанії (див табл. 3.16). Ключові показники: прибуток, капіталізація та абсолютна частка ринку.

Таблиця 3.16 – Система маркетингових показників ТОВ «КАРОЛА»

Напрямок	Показник
Охоплення ринку	<ul style="list-style-type: none"> – абсолютна частка ринку (шт.+ грн.) за пів року (+ динаміка); – абсолютна частка ринку по сегментах (шт.+ грн.) за пів року (+ динаміка); – структура продаж по категоріях: ПТО, ЧТО, ЕТД, ТД (шт.+ грн.) за пів року (+ динаміка); – структура продаж по сегментах (шт.+ грн.) за пів року (+ динаміка); – кількість неохоплених сегментів за пів року + прогноз; – кількість клієнтів + динаміка; – співвідношення нових клієнтів до старих за пів року.
Конкурентна поведінка	<ul style="list-style-type: none"> – частка ринку відносно лідера + стратегічних конкурентів + середнього показника залишкових компаній (шт.+ грн.) за пів року (+ динаміка); – економічна конкурентоспроможність відносно лідера + стратегічних конкурентів + середнього показника залишкових компаній за пів року (+ динаміка); – конкурентоспроможність (споживча цінність) відносно лідера + стратегічних конкурентів + середнього показника залишкових компаній за пів року (+ динаміка);

Продовження таблиці 3.16

Напрямок	Показник
Зростання	<ul style="list-style-type: none"> – капіталізація по активам/вартості; – рентабельність компаній (ΔПрибутку/ΔВитрат) за пів року; – прибуток за пів року; – зростання компанії відносно зростання ринку (ΔПродаж компанії/ΔПродаж по ринку).
Позиціонування – компанія має найвищу якість, найкоротший термін надання послуг, найновітніше обладнання та кваліфікований персонал. Показник: ступінь співвідношення позиціонування компанії і уявлення споживача.	
Товарна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> – ширина асортименту за пів року; – конкурентоспроможність товару (якість) відносно лідера + стратегічних конкурентів + середнього показника залишкових компаній за пів року +Δ; – співвідношення нового і старого обладнання.
Цінова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> – співвідношення ціна/цінність за пів року +Δ; – маржа за пів року +Δ; – ціна відносно лідера + стратегічних конкурентів + середнього показника залишкових компаній (грн.) за пів року +Δ.
Збутова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> – проникнення на ринок (співвідношення купівлі в одній категорії до інших) за пів року +Δ.
Просування	<ul style="list-style-type: none"> – рівень відомості компанії на ринку за пів року +Δ; – витрати на проведення виставок кожної окремо +Δ; – рентабельність виставок (ΔПрибутку/ΔВитрат) кожної окремо +Δ.

Отже, має повний комплекс заходів з імплементації стратегії зростання ТОВ «КАРОЛА» на ринках технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки Львівської та Дніпропетровської областей та систему контролю показників з посадовими інструкціями.

3.3 Економічне обґрунтування заходів по вдосконаленню маркетингової діяльності ТОВ «КАРОЛА»

У даному пункті необхідно обґрунтувати доцільність запропонованих змін діяльності підприємства. Для цього необхідно розрахувати всі необхідні витрати, що понесе підприємство та отримані доходи. Далі обираються та розраховуються необхідні загальноекономічні показники (прибутковість, рентабельність, термін окупності тощо), що доводять економічний сенс проведення запропонованого проекту.

Оцінка ефективності маркетингових заходів з реалізації розробленої стратегії зростання проводиться в різні етапи здійснення маркетингових функцій, на попередньому, проміжному і підсумковому етапах.

Попередній моніторинг спрямований на розрахунок базової доцільності проекту. Саме даний етап розрахунків проводиться на початковому етапі імплементації стратегії.

Проміжний моніторинг зіставляє запланований ефект від заходів з фактичним і показує, чи все йде за сценарієм. При виявленні невідповідностей робляться коригувальні дії. Даний етап виконується під час реалізації стратегії, приблизно через пів року від початку відповідно до показників, наведених у підрозділі 3.1.

Підсумкова оцінка вимагає застосування кількісних і якісних критеріїв оцінки, дозволяє визначити напрямок для вдосконалення в майбутньому, порівняти планові і фактичні показники. Визначити досягти поставлені цілі. Досвідчені маркетингологи здатні інтуїтивно визначити чи був захід ефективним, приніс він очікувані результати, для цього необхідно володіти достовірною інформацією про те, як, де і коли проходив захід, всі умови і подробиці повинні бути відомі.

На даному етапі проводиться попередній моніторинг, тобто прогнозування ефективності описаних вище заходів з реалізації стратегії зростання ТОВ «КАРОЛА». Розрахунки необхідно починати з детального опису фінансового плану на п'ять років.

Після розгляду всіх заходів, необхідних для реалізації стратегії зростання, перейдемо до практичної сторони даного процесу, а саме розпишемось необхідне обладнання для виходу та визначмо точки проникнення.

За результатами оцінки альтернатив, визначено, що ринки Дніпропетровської та Львівської області є найпривабливішим для відкриття філії ТОВ «КАРОЛА» з частковим переліком обладнання.

Необхідне обладнання та його вартість для одного регіону наведена в табл. 3.17

Таблиця 3.17 – Обладнання, з якими ТОВ «КАРОЛА» буде виходити на нові ринки

Послуга	Необхідне обладнання	Вартість (грн)
Повний технічний огляд баштових кранів	штангенциркуль, катетомір, щупи, мікрометр, рулетка вимірювальна, лінійка вимірювальна, віддалемір лазерний, нівелір оптичний, рейка нівелірна, дефектоскоп ультразвуковий, товщиномір ультразвуковий, ухиломір, люфтомір-динамометр, засіб для неруйнівного контролю.	558 тис
Частковий технічний огляд самохідних стрілових кранів	штангенциркуль, катетомір, щупи, мікрометр, рулетка вимірювальна, лінійка вимірювальна, віддалемір лазерний, нівелір оптичний, рейка нівелірна, дефектоскоп ультразвуковий, товщиномір ультразвуковий, ухиломір, люфтомір-динамометр, прилад для перевірки ефективності гальм, динамометр електронний, тахометр.	+254 тис.
Технічне діагностування самохідних стрілових кранів	щупи, мікрометр, нівелір оптичний, рейка нівелірна, дефектоскоп ультразвуковий, товщиномір ультразвуковий, ухиломір, люфтомір-динамометр, прилад для перевірки ефективності гальм, динамометр електронний, тахометр.	+0
Частковий технічний огляд баштових кранів	штангенциркуль, катетомір, щупи, мікрометр, рулетка вимірювальна, лінійка вимірювальна, товщиномір ультразвуковий, ухиломір, люфтомір-динамометр.	+0
Частковий технічний огляд козлових кранів	штангенциркуль, катетомір, щупи, мікрометр, рулетка вимірювальна, лінійка вимірювальна, віддалемір лазерний, нівелір оптичний, рейка нівелірна, дефектоскоп ультразвуковий, товщиномір ультразвуковий, твердомір комбінований, анемометр, інфрачервоний термометр, секундомір електронний, вимірювач опору заземлення, мегаомметр, вимірювач шуму та вібрації.	+177 тис.
Повний технічний огляд самохідних стрілових кранів	мікрометр, рулетка вимірювальна, лінійка вимірювальна, люфтомір-динамометр, прилад для перевірки ефективності гальм, динамометр електронний, тахометр, твердомір комбінований, вимірювач шуму та вібрації, люксметр, засіб для неруйнівного контролю.	+43 тис.
Частковий технічний огляд мостових кранів	рулетка вимірювальна, лінійка вимірювальна, віддалемір лазерний, нівелір оптичний, рейка нівелірна, дефектоскоп ультразвуковий, товщиномір ультразвуковий, ухиломір, люфтомір-динамометр.	+72 тис.

Продовження таблиці 3.17

Послуга	Необхідне обладнання	Вартість (грн)
Повний технічний огляд кранів-балок	штангенциркуль, катетомір, щупи, мікрометр, рулетка вимірювальна, лінійка вимірювальна, віддалемір лазерний, нівелір оптичний, рейка нівелірна, дефектоскоп ультразвуковий, товщиномір ультразвуковий, ухиломір, люфтомір-динамометр, засіб для неруйнівного контролю.	+51 тис.
Технічне діагностування баштових кранів	катетомір, щупи, мікрометр, рулетка вимірювальна, лінійка вимірювальна, дефектоскоп ультразвуковий, товщиномір ультразвуковий, ухиломір, люфтомір-динамометр.	+0

В результаті отримуємо, що витрати на придбання обладнання для одного філіалу складають – 1 мільйон 155 тисяч гривень, що менше приблизно на пів мільйона від повної закупки всього обладнання.

Також з'являється нова стаття витрат – транспортування приладів між регіонами. Середня періодичність замовлення послуг з категорій, які не ввійшли в основні (для них обладнання не закупається) раз у три місяці, при цьому необхідно буде доставка приблизно 7 одиниць обладнання. Оскільки обладнання дуже коштовне, вона матиме високу оголошену вартість та необхідно буде страхувати його, вартість двусторонньої доставки складатиме 475 грн. (Л.) та за 455 грн. (Дн.) одну одиницю. Отже витрати на транспортування за рік складатимуть:

$$P_{\text{тр}}(\text{Л.}) = 7 \cdot 4 \cdot 475 = 13300 \text{ (грн.)}$$

$$P_{\text{тр}}(\text{Дн.}) = 7 \cdot 4 \cdot 455 = 12740 \text{ (грн.)}$$

Також необхідна буде врахувати витрати на оренду приміщення, заробітні плати та інші адміністративних витрати. Щодо доходу, то він залежить від отриманих прогнозів продажу.

Для розроблення фінансового плану було взято наступні проміжки часу: проект запланований на проміжок 1 року розбиваємо по місяцях; якщо на 2-3 роки – тоді по кварталах; якщо на 4-5 роки – тоді по роках (один період = 1 рік).

Формули, які будуть використані для розрахунку фінансових показників:

1. Грошовий потік (FV) – англ. Cash Flow = витрати і-го періоду + доходи і-го періоду

2. Дисконтований грошовий потік (PV) = $FV \cdot \frac{1}{(1+i)^n}$

$$3. \text{ Коефіцієнт дисконтування} = \frac{1}{(1 + i)^n}$$

$$4. \text{ Чиста приведена вартість (NPV - net present value) } = \sum_{i=0}^n PV_i$$

$$5. \text{ Внутрішня норма прибутку (IRR - Internal Rate of Return) – ВСД \{PV\} excel}$$

$$6. \text{ Проста окупність} = \frac{\text{Чисті інвестиції}}{\text{Середньорічний приплив грошових коштів}}$$

$$7. \text{ ROI} = \frac{\text{Середньорічний приплив грошових коштів}}{\text{Чисті інвестиції}}$$

$$8. \text{ SRR (проста норма прибутку)} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чисті інвестиції}} * 100\%$$

В процесі визначення доходів та прибутків використано наступні ставки податків: податок на прибуток 18%, військовий внесок 1,5%, ЄСВ - 22%, ПДВ 20%.

Фінансовий план за нульовий період та перший рік зображено в табл. 3.18, а за 2-5 роки в табл. 3.19. Дана інформація допоможе розрахувати необхідні показники доцільності відкриття двох філій ТОВ «КАРОЛА» з частковим переліком обладнання на регіонах Львівської та Дніпропетровської області. У фінансовому плані враховано всі витрати на оренду приміщення, закупівлю обладнання, заробітною плату працівників, канцтовари, адміністративні витрати та інші. В якості доходу взято потенціал продаж, помножений на ціну однієї наданої послуги.

Таблиця 3.18 – Фінансовий план філій ТОВ «КАРОЛА» за нульовий період та перший рік

Витрати	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Сума за 1 рік
Оренда приміщення Львів	40000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	240000
Оренда приміщення Дніпро	30000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	180000
Закупівля обладнання (Львівська область)	1155000													0
Закупівля обладнання (Дніпропетровська область)	1155000													0
Калібрування обладнання (Львівська область)													9900	9900
Калібрування обладнання (Дніпропетровська область)													9900	9900
Транспортування обладнання (Львівська область)				13300			13300			13300			13300	53200

Таблиця 3.19 – Фінансовий план філій ТОВ «КАРОЛА» за 2-5 рік

Витрати	13	14	15	16	Сума за 2 рік	17	18	19	20	Сума за 3 рік	21 (Сума за 4 рік)	22 (Сума за 5 рік)
Оренда приміщення Львів	60000	60000	60000	60000	240000	60000	60000	60000	60000	240000	240000	240000
Оренда приміщення Дніпро	45000	45000	45000	45000	180000	45000	45000	45000	45000	180000	180000	180000
Калібрування обладнання (Львівська область)				9900	9900				9900	9900	9900	9900
Калібрування обладнання (Дніпропетровська область)				9900	9900				9900	9900	9900	9900
Транспортування обладнання (Львівська область)	13300	13300	13300	13300	53200	13300	13300	13300	13300	53200	53200	53200
Закупівля обладнання (Дніпропетровська область)	12740	12740	12740	12740	50960	12740	12740	12740	12740	50960	50960	50960
Оплата праці					0					0	0	0
Директор філії у Львові	36120	36120	36120	36120	144480	36120	36120	36120	36120	144480	144480	144480
Директор філії у Дніпрі	36120	36120	36120	36120	144480	36120	36120	36120	36120	144480	144480	144480
Технічний директор у Львові	34050	34050	34050	34050	136200	34050	34050	34050	34050	136200	136200	136200
Технічний директор у Дніпрі	34050	34050	34050	34050	136200	34050	34050	34050	34050	136200	136200	136200
Експерти (20)	411900	411900	411900	411900	1647600	411900	411900	411900	411900	1647600	1647600	1647600

Продовження таблиці 3.19

Витрати	13	14	15	16	Сума за 2 рік	17	18	19	20	Сума за 3 рік	21 (Сума за 4 рік)	22 (Сума за 5 рік)
Бухгалтер (2)	47874	47874	47874	47874	191496	47874	47874	47874	47874	191496	191496	191496
КМК	21000	3000	3000	3000	50000	21000	3000	3000	3000	50000	50000	50000
Інші витрати	9000	9000	9000	9000	36000	9000	9000	9000	9000	36000	36000	36000
Стікери (клейкі папірці)	120	120	120	120	480	120	120	120	120	480	480	480
Ручки	90	90	90	90	360	90	90	90	90	360	360	360
Візитівки	200	200	200	200	800	200	200	200	200	800	800	800
Брошури	130	130	130	130	520	130	130	130	130	520	520	520
Папір	500	500	500	500	2000	500	500	500	500	2000	2000	2000
Юридичні послуги*	3000	3000	3000	3000	12000	3000	3000	3000	3000	12000	12000	12000
Комунальні платежі	3000	3000	3000	3000	12000	3000	3000	3000	3000	12000	12000	12000
Адміністративні витрати	1500	1500	1500	1500	6000	1500	1500	1500	1500	6000	6000	6000
Всього	548694	548694	548694	568494	2214776	548694	548694	548694	568494	2214776	2214776	2214776
Дохід					4734555					5727900	5998900	7067830
ПДВ					844911					965580	1039680	1113780
Фінансовий потік					1209979					1813324	2183824	2554324
ПП					235946					353598	425846	498093
Чистий прибуток					1837170					1459726	1757978	2056231
Ставка					0,6944					0,5787	0,4823	0,4019
PV					1275731					1443743	1427873	1391198

Далі необхідно визначити основні показники, на основі яких, маркетолог та власники бізнесу, зможуть прийняти рішення щодо привабливості даного проекту для компанії.

Даними показниками, в першу чергу, є чиста приведена вартість, який максимально чітко оцінює проект у реальному часі. Також важливо розрахувати внутрішню норму прибутку – процентна ставка, при якій зрівнюється наведена вартість майбутніх грошових надходжень і вартість вихідних інвестицій. Ще одним важливим індикатором є окупність інвестицій – фінансовий коефіцієнт, який ілюструє рівень прибутковості або збитковості бізнесу, враховуючи суму зроблених в цей бізнес інвестицій.

Для визначення загальної картини доцільності відкриття двох філій на ринках Дніпропетровської та Львівської області визначаємо всі дисконтовані та недисконтовані показники по проекту (табл. 3.20).

Таблиця 3.20 – Показники

Показники інвестиційного проекту	Значення
NPV	2599981,93
IRR	21,1206%
Проста окупність	2,4993
ROI	40,0099%
SRR	257,9464%

З метою спрощення і зниження залежності від похибок прогнозування макроекономічних показників Модель побудована в фіксованих (постійних) цінах, але при прогнозуванні статті доходів і витрат вони індексувалися. Інфляція враховувалася.

Маємо чисту приведену вартість на даний момент майже 2,6 млн. грн., що вказує на те, що проект є прибутковим і досить реальним. Також біля 21% маємо показник внутрішньої норми дохідності, це означає, що даний проект матиме сенс, якщо ставка не перевищуватиме 21,12%. Проста окупність – 2,5 роки, непоганий результат. Рентабельність інвестицій більша за 40% відсотків, доволі хороший показник. Також маємо середню оцінку ефективності інвестицій – 2,58.

Отже, підсумовуючи варто зазначити, що проект є досить вдалим, оскільки він не тільки виходить на точку беззбитковості за п'яті років, а і повністю окупає інвестиції та починає приносити прибутки.

Висновки до розділу 3

Отже, в даному розділі детально розписано стратегію зростання відповідно до розробленої схеми у розділі 1.3, цілі ТОВ «КАРОЛА», пов'язані зі стратегією зростання, а також показники, які допоможуть відслідковувати виконання поставлених цілей. Також розроблено продуктову та ринкову стратегію та детально описано кожний її елемент.

Далі у розділі описано процес імплементації стратегії: організаційна структура, посадові інструкції, також визначено саме яке обладнання буде закуплено та його загальну вартість для однієї філії.

В результаті глибинного інтерв'ю отримали, що ТОВ «КАРОЛА» вийде на прогнозований обсяг продажу через три роки. Також матиме більші темпи зростання ніж ринкові. Експерти вказали, що доцільно виходити одразу на всі сегменти, так як це пришвидшить процес проникнення. Враховуючи все це, базова стратегія матиме схожий вигляд, що і на ринку Києва та області.

Маємо чисту приведену вартість на даний момент майже 2,6 млн. грн., що вказує на те, що проект є прибутковим і досить реальним. Також біля 21% маємо показник внутрішньої норми дохідності, це означає, що даний проект матиме сенс, якщо ставка не перевищуватиме 21,12%. Проста окупність – 2,5 роки, непоганий результат. Рентабельність інвестицій більша за 40% відсотків, доволі хороший показник. Також маємо середню оцінку ефективності інвестицій – 2,58.

ВИСНОВКИ

У роботі було проведено дослідження теоретико-методологічних та практичних засад формування стратегії зростання підприємства на ринку промислових послуг та проаналізовано необхідну інформацію для реалізації даної стратегії на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки.

У першому розділі детально розглянуто поняття «послуга» та «промислова послуга». Визначено особливості послуг та відмінність матеріалізованих від нематеріалізованих. Підсумовуючи можна дійти до висновку, що промислові послуги дійсно є специфічним товаром в маркетингу, оскільки, по-перше, сама послуга має свої відмінності, в порівнянні з матеріальним товаром, а, по-друге, промислова послуга має значні особливості, порівнюючи з послугами, які надаються на споживчому ринку, тому процес надання промислових послуг потребує особливих вимог.

Промисловий ринок за своєю природою значно відрізняється від споживчого, що впливає на маркетингову діяльність на цих ринках. Також послуга як категорія потребує іншого підходу до управління, порівнюючи з матеріальними товарами. Стратегія зростання на промислову ринку послуг має свої особливості, які потребують більш комплексного підходу до формування стратегії розширення бізнесу.

У роботі також розкрито науково-методичні засади формування стратегії зростання. Відповідно до проаналізованих літературних джерел побудовано структурно-логічну схему, яка підкріплена методами збору та обробки даних, а також можливими альтернативами.

У другому розділі роботи визначено, що на ринку технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки існує ряд можливостей: активізація виробництва, що впливає на вторинність попиту (збільшення); інтенсифікація науково-технічного прогресу – збільшення пропозиції, шляхом мінімізації витрат часу з розрахунку на один об'єкт; високі бар'єри входу на ринок – низька

ймовірність проникнення нових компаній; збільшення лояльності споживачів та заходи з залучення нових клієнтів та загроз: зміна технічних регламентів – збільшаться витрати на діагностування; посилення державного контролю в Києві та області – збільшиться кількість перевірок, що зменшить продуктивність праці на ринку; від’ємна динаміка ринку нового будівництва впливає на вторинність попиту (зменшення); рівень платоспроможності промислового споживача зменшився – нестача грошових фондів на проведення якісного обов’язкового технічного огляду, приведе до того, що замовники будуть обирати за ціною, а не за якістю; втрати технічних експертів високого рівня; інтенсивна конкуренція. Найкращим способом нівелювати всі загрози та одночасно використати можливості є зростання фірми за рахунок географічної експансії. Це можливо, оскільки ТОВ «КАРОЛА» має невелику кількість слабких сторін та наступні сильні: наявність власної лабораторії; наявність усіх необхідних дозволів; асортимент товарів є глибоким та широким; максимальний нормативний строк служби п’ять років; строк надання послуг до двадцяти днів; наявність високотехнологічного обладнання; контроль якості за міжнародною системою.

Після аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища компаній, сформульовано ціль маркетингового дослідження – Аналіз ринку технічних випробувань та досліджень об’єктів підвищеної небезпеки Львівської області, Дніпропетровської області, Харківської області, Одеської області, Карпат (Закарпатська та Івано-Франківська області) та можливостей виходу ТОВ «КАРОЛА» на дані ринки. Далі завдання дослідження деталізовано. Для кожного завдання дослідження розробляється блок пошукових питань, тобто список запитань, відповідь на які є необхідним для формування стратегії зростання. Для отримання відповіді на пошукові питання щодо частотно-вартісної характеристики обладнання, було проведено кабінетне дослідження, по-перше, було поділено послуги на більш прикладні види робіт (наприклад: повний технічний огляд баштового крану або технічне діагностування самохідного крану). Наступним кроком було розподілено доходи від кожної послуги, як ключовий показник, на основі якого буде прийматися рішення про віднесення до групи.

Було проведено кабінетні дослідження з метою пошуку обладнання у каталогах та проведено розрахунок вартості купівлі приладів. Далі визначено ємності ринку, спрогнозовано потенціал продаж. Одним із методів було обрано побудову регресійного рівняння. Серед усіх потенційних регіонів Дніпропетровська та Львівська області мають найбільший потенційний рівень продажів (423 та 424, відповідно).

Наступним етапом проаналізовано конкуренцію, для цього проведено окремо опитування експертів на регіонах, визначено конкурентів, їх ринкові частки та приблизну кількість наданих послуг, що допоможе розрахувати пропозицію.

Далі розраховано потенціал для п'яти регіонів: Дніпропетровська область, Львівська область, Одеська область, Харківська область, Карпати – та за п'ятьма критеріями: ємність ринку, обсяг продажу, рівень монополізації, конкурентоспроможність, кількість конкурентів.

Отже, визначено, що ринки Дніпропетровської та Львівської області є найпривабливішим для відкриття філії ТОВ «КАРОЛА» з частковим переліком обладнання.

У третьому розділі магістерської дисертації детально розписано стратегію зростання відповідно до розробленої схеми у розділі 1.3, цілі ТОВ «КАРОЛА», пов'язані зі стратегією зростання, а також показники, які допоможуть відслідковувати виконання поставлених цілей. Також розроблено продуктову та ринкову стратегію та детально описано кожний її елемент.

Далі у розділі описано процес імплементації стратегії: організаційна структура, посадові інструкції, також визначено саме яке обладнання буде закуплено та його загальну вартість для однієї філії.

В результаті глибинного інтерв'ю отримали, що ТОВ «КАРОЛА» вийде на прогнозований обсяг продажу через три роки. Також матиме більші темпи зростання ніж ринкові. Експерти вказали, що доцільно виходити одразу на всі сегменти, так як це пришвидшить процес проникнення. Враховуючи все це, базова стратегія матиме схожий вигляд, що і на ринку Києва та області.

Маємо чисту приведену вартість на даний момент майже 2,6 млн. грн., що вказує на те, що проект є прибутковим і досить реальним. Також біля 21% маємо показник внутрішньої норми дохідності, це означає, що даний проект матиме сенс, якщо ставка не перевищуватиме 21,12%. Проста окупність – 2,5 роки, непоганий результат. Рентабельність інвестицій більша за 40% відсотків, доволі хороший показник. Також маємо середню оцінку ефективності інвестицій – 2,58.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акимова И. М. Промышленный маркетинг : учеб. пособ. 2-е изд., Киев : Знання, 2001. 293 с.
2. Амблер Т. Практический маркетинг : учеб. пособ., пер. с англ. СПб: Питер, 1999. 400 с.
3. Амстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг : навч. посіб., 5 вид., пер. з англ. Москва: Видавничий дім “Вільямс”, 2001. 342 с.
4. Вачевський М. В. Промисловий маркетинг основи теорії і практики : навч. посіб., Дрогобич. : Каменярь, 2002. 253 с.
5. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика : учеб. пособ., 2-е изд., Москва : Финпресс, 2000. 464с.
6. Зозулев А. В. Промышленный маркетинг: рыночная стратегия., Киев : Центр учебной литературы, 2010. 576 с.
7. Зозулев А.В., Солнцев С.А. Маркетинговое исследования: теория, методология, статистика : учеб. пособ., Киев : Знання, 2008. 643 с.
8. Зозулев А. В. Промышленный маркетинг: стратегический аспект : учеб. пособ., Харьков : Студцентр, 2010. 412с.
9. Зозулев, А.В. Сегментирование рынка : учеб. пособ., Харьков : Студцентр, 2003. 232 с.
- 10.Ильяшенко С.Н. Инновационные риски и их классификация : учеб. пособ., Харьков : Студцентр, 2005. 352 с.
- 11.Івахненко В.М. Курс економічного аналізу : навч. посіб., 4-те вид., випр. і доп., Київ : Знання, 2004. 190 с.
- 12.Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: навч. посіб., Суми : Університетська книга, 2005. 234 с.
- 13.Котлер Ф. Основы маркетинга : пер с англ., 2-е изд., Москва : Вильямс, 1998. 1058 с.
- 14.Круш П. В., Тульчинська С. О. Макроекономіка : 2-ге вид., перер. і доп., Київ : Центр учбової літератури, 2008. 328 с.

15. Круш П. В., Подвігіної В. І., Сердюка Б. М. Економіка підприємства : навч. посіб., Київ : КНТ, 2007. 780 с.
16. Ламбен, Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок : Стратегический и операционный маркетинг, пер. с англ., СПб : ПИТЕР, 2005. 796 с.
17. Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования: практическое руководство, 3-е издание., пер. с англ., Москва : Вильямс, 2002. 960с.
18. Мескон М. Х. Основы менеджменту : навч. посіб., Москва : Вища школа, 1988. 123с.
19. Николаева М. А. Маркетинг товаров и услуг : учеб. пособ., Москва : Деловая литература, 2001. 448 с.
20. Павленко А.Ф., Войчак А.В., Примак Т.О. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика, – Київ : Знання, 2005. 408 с.
21. Портер М. Конкурентная стратегия; пер. с англ., Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 454 с.
22. Портер М. Конкуренция : учеб. пособ., пер. с англ, Москва : Вильямс, 2005. 608 с.
23. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий : учеб. пособ., пер. с англ, Москва : Радио и связь, 1993. 378 с.
24. Синяева И. М. Управление маркетингом : учеб. пособ., Москва : Вузовский учебник, 2003. 224 с.
25. Старостина А. О. Промисловий маркетинг. Теорія, світовий досвід, українська практика : навч. посіб., Київ : Знання, 2005. 794 с.
26. Старостіна А. О., Зозульов О.В. Маркетинг : навч. посіб., 3-тє вид., перероб., Київ : Знання, 2006. 327 с.
27. Фабор К. Л. Маркетинговий менеджмент : учеб. пособ., Москва : 2008. 720с.
28. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учеб. пособ., 3-е изд., СПб : Питер, 2003. 346 с.

- 29.Ховард І. К. Економічна теорія: підручник, Москва : ЮНІТИ-ДАНА, 2007. 473 с.
- 30.Хруцкий В. Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка : учеб. пособ., 2-е изд., перераб. и доп., Москва : Финансы и статистика, 2012. 528с.
- 31.Чан В. Л. Стратегии выхода компании на новые рынки : учеб. пособ., Москва : 2011. 727с.
- 32.Черчилль Г. А. Маркетинговые исследования : учеб. пособ., СПб : Питер, 2000. 752 с.
- 33.Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб. пособ., 3-е изд., испр. и доп., Москва : ГНОМ, 2001. 304 с.
- 34.Agarwal, H., & Agarwal, R. (2017). First Industrial Revolution and Second Industrial Revolution: Technological Differences and the Differences in Banking and Financing of the Firms. Saudi Journal of Humanities and Social Sciences, 2 (11A), 1062–1066.
- 35.Bessom R., Jackson J. (1975), “Service retailing: A strategical marketing approach” Journal of Retailing, 51(summer), 75-84.
- 36.Blois (1973), “Marketing in the Service Industries: Marketing Service” Journal of Retailing, 50(summer), 55-59
- 37.Chase “Services: A New Classification.” The Canadian Journal of Economics, 33(2), April 200: 53-95.
- 38.Gronroos C., “Service Management and Marketing”, Massachusetts: Lexington Books, 1990.
- 39.Gundlach, Gregory T. (2007), “The American Marketing Association’s Definition of Marketing: Perspectives on Its Implications forScholarship and the Role and Responsibility of Marketing inSociety,” Journal of Public Policy & Marketing, 26 (Fall),243–50.
- 40.Hill, Peter. „Tangibles, Intangibles and Services: A New Taxonomy for the Classification of Output.“ The Canadian Journal of Economics, 32(2), April 1999: 426-446.

41. Homburg, Christian, and Bernd Garbe. "Towards an Improved Understanding of Industrial Services: Quality Dimensions and Their Impact on Buyer-Seller Relationships." *Journal of Business-to-Business Marketing*, 6(2), 2019: 39-71.
42. Judd R. C. (1964) The Case for Redefining Services, Research Article (4).
43. Kotler Philip and Bloom Paul N., *Marketing Professional Services*, New Jersey, Prentice Hall, 1984.
44. Lovelock, "Federal Express: Quality Improvement Program," IMD case (Cranfield, UK: European Case Clearing House, 1990).
45. Massimiliano M. Leading Indicators 2005. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.1527&rep=rep1&type=pdf>.
46. Norm G., Miller A. Note on Leading Indicators of Housing Market Price Trends. 1986. URL: https://www.researchgate.net/publication/5141840_A_Note_on_Leading_Indicators_of_Housing_Market_Price_Trends.
47. Regan W. J. (1963) The Service Revolution. In: *Journal of Marketing* 27(3), pp. 57–62.
48. Schmenner, Roger W. "How can services businesses survive and prosper." *MIT SLOAN Management Review*, 27(3), Spring 1986: 21-32.
49. Stanton (1974), "Service Marketing" *Journal of Marketing*, 30(3), 33-51
50. Thomas L Doorley, and Penny C Paquette. "Beyond Products: Services-Based Strategy." *Harvard Business Review*, 68(2), March - April 1990: 58-67.
51. Vandermerwe S., Chadwick (1988) Servitization of Business: Adding Value by Adding Services. In: *European Management Journal* 6(4), pp. 314–324
52. Vasant V. Market Expansion Strategies. A Study of Select Consumer Products. 2010. URL: <http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/124562/1/thesis%20submission3.pdf>.
53. Zeithaml V. A., Parasuraman A., Berry L. L. (1985) Problems and Strategies in Services Marketing. In: *Journal of Marketing* 49(2), pp. 33– 46.
54. Барьеры входа-выхода фирм на отраслевой рынок 2008. URL: https://kpfu.ru/portal/docs/F1818988307/Tema.5._Barery.vhoda_vyhoda.firm.na.otraslevoj.rynok5.pdf.

55. Земскова А. В. Анализ и прогнозирование рыночной конъюнктуры. 2010.
URL: http://sstu.syzran.ru/Doc/metod/kafedr/OED/Analiz_prognozir.pdf
56. Зозулев А. В. Особенности спроса на промышленном рынке. *Економічний вісник КПП*. 2005. №9. С. 16-20.
57. Зозулев А. В. Анализ маркетинговой среды в ходе стратегического планирования. *Маркетинговые исследования в Украине*. 2004. № 6. С. 22.
58. Зозулев А. В. Современная теория сегментации рынка: краткий обзор современных положений. *Маркетинг и реклама*. 2004. с. 26-32.
59. Зозульов О. В. Про посилення конкурентних позицій підприємства. *Економіка України*. 2003.
60. Зозульов О.В. Методика ринкового позиціонування. *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ»*. 2006. №3. с. 119-124.
61. Зозульов О.В. Особливості застосування концепції маркетингу в умовах України. *Економічний вісник Національного технічного університету України*. 2004. №1. с. 333-338.
62. Зозульов О.В. Особливості ведення інноваційного бізнесу в умовах сучасної України. *Економічний вісник Національного технічного університету України*. 2004. №1. с. 333-338.
63. Зозульов О.В. Сегментація ринку як основа маркетингової стратегії підприємства. *Маркетинг в Україні*. 2000. №4(6) (спецвипуск). с. 37-38.
64. Зозульов О.В. Проблеми і перспективи стратегічної стабільності підприємства. *Маркетинг в Україні*. 2006. № 2 (30). с. 54-57.
65. Рибалко В. О. Організація маркетингу. Визначення місткості ринку. 2017.
URL: <http://b2blogger.com/articles/manage/46.html>
66. Маслов Н. В. Принципи виведення нового товару на ринок. 2018. URL: <http://www.marketing.spb.ru/read/article/a43.htm>

67. Солнцев М. І., Зозульов О. В. Промислова послуга: сутність, визначення, специфіка та класифікація. *Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КІІ ім. І.Сікорського "Актуальні проблеми економіки та управління"*. 2021. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/215403>.
68. Солнцев М. І., Зозульов О. В. Growth strategies of the company on the market of industrial services. "MAJESTY OF MARKETING". URL: <https://mk.nmu.org.ua/ua/npd/majesty.php>.
69. Солнцев М. І., Зозульов О. В. Ринок технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки: стан, тенденції та особливості маркетингової діяльності. *Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КІІ ім. І.Сікорського "Актуальні проблеми економіки та управління"*. 2019. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/167796/167466>.
70. Царьова Т. О. Специфіка промислового ринку. *Економічний вісник НТУУ «КІІ»*. 2007. №4. с. 36.
71. Про охорону праці : № 2249-VIII від 19.12.2017 – URL: <http://rada.gov.ua/laws/show/z2435>.
72. Про захист людини : № 1678-VI від 07.11.2015 – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0244-18>.
73. Звіт про нових членів : Офіційний сайт асоціація "Українські акредитовані органи з оцінки відповідності. URL: <https://ukrao.com.ua/new>.
74. Звіт про дійсних членів : Офіційний сайт асоціація "Українські акредитовані органи з оцінки відповідності. URL: <https://ukrao.com.ua/state>.
75. Звіт про стан промислового виробництва : Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
76. Звіт про стан будівництва. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ/ibd/vez/vez_rik06_u_bez.html

- 77.Звіт про акредитацію підприємств. Офіційний сайт Національного агентства з акредитації України. URL: <https://naau.org.ua/>.
- 78.Реєстр акредитованих підприємств. Офіційний сайт Національного агентства з акредитації України. URL: <https://naau.org.ua/reyestr-akreditovanih-ov/>
- 79.Принципи виведення нового товару на ринок. Н. В. Маслов. URL: <http://www.marketing.spb.ru/read/article/a43.htm>
- 80.Про охорону праці: Закон України від 12.09.2018 № 1541-V Відомості Верховної Ради України. – 2018.
- 81.Українська Асоціація Маркетингу. Стандарти якості маркетингових досліджень СОУ 91.12.0 21708654 001 2001 р.Офіційне видання.
- 82.Державне територіально-галузеве об'єднання “Південно-Західна залізниця”.URL: <http://swrailway.gov.ua/>.
- 83.ДП "Західний ЕТЦ". URL: <http://www.zetc.lviv.ua/>.
- 84.Офіційний сайт КЕТЦ. URL: <http://www.ketc.kiev.ua>.
- 85.Офіційний сайт ТОВ «КАРОЛА». URL: <http://www.karola.com.ua>.
- 86.Офіційний сайт ТОВ «Укртеплосервіс». URL: <http://ukrteploservice.com.ua/>.
- 87.Публічне акціонерне товариство “Судноплавна компанія “УКРРІЧФЛОТ”. URL: <http://urf.ua/ua/>.
- 88.Спільне підприємство “ОСНОВА – СОЛСИФ”. URL: <http://www.osnova-group.com.ua/>.
- 89.ТОВ «ВСЦ «Південтест». URL: <http://yugtest.com/ua/>.
- 90.ТОВ СП «Товариство технічного нагляду ДІЕКС». URL: <http://www.tuev-dieks.com/>.
- 91.Товариство з обмеженою відповідальністю “ШТРАЙФ БАУЛОГІСТІК Україна”. URL: <http://www.streif.kiev.ua/>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Результати SWOT-аналізу

<p style="text-align: center;"><u><i>Сильні сторони:</i></u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність власної лабораторії. 2. Наявність усіх необхідних дозволів. 3. Асортимент товарів є глибоким та широким 4. Максимальний нормативний строк служби п'ять років. 5. Строк надання послуг до двадцяти днів. 6. Наявність високотехнологічного обладнання. 7. Контроль якості за міжнародною системою. 	<p style="text-align: center;"><u><i>Слабкі сторони:</i></u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Невелика кількість висококваліфікованих працівників. 2. Відсутність процесу збору маркетингової інформації. 3. Відсутність саме формалізованої маркетингової стратегії.
<p style="text-align: center;"><u><i>Можливості:</i></u></p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Збільшення бюджету на проведення технічних випробувань та досліджень. 9. Збільшення попиту в більшості областей України. 10. Збільшення пропозиції, шляхом мінімізації витрат часу з розрахунку на один об'єкт. 11. Монополізація ринку, укрупнення частки ринку. 12. Збільшення лояльності споживачів. 	<p style="text-align: center;"><u><i>Загрози:</i></u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшаться витрати на діагностування. 2. Збільшиться кількість перевірок, що зменшить продуктивність праці на ринку. 3. Зменшення попиту. 4. Зменшення попиту через зменшення темпів зростання промисловості. 5. Нестача грошових фондів на проведення якісного обов'язкового технічного огляду, приведе до того, що замовники будуть обирати за ціною, а не за якістю. 6. Збільшення норми оплати праці для одного експерта. 7. Інтенсифікація конкуренції.

Загрози – сильні сторони. ТОВ «КАРОЛА» має високотехнологічне обладнання, завдяки якому збільшення витрат на діагностування буде меншим, оскільки час, витрачений на одне випробування, прямолінійно залежить від фізичного і морального стану обладнання. Щодо посилення державного контролю, то нівелювати даний ризик можна за допомогою наявної системи якості, яка дозволяє уникнути браку під час виконання випробувань.

Загрози – слабкі сторони. Відсутність формалізованої маркетингової стратегії – це дуже велика проблема, оскільки не відбувається контроль і аналіз маркетингової інформації, а це, в свою чергу, допомогло б управляти та нівелювати наступними загрозами: інтенсивна конкуренція, від'ємна динаміка ринку нового будівництва, еміграція висококваліфікованих технічних експертів.

Можливість – сильні сторони. Послуга, яку надає ТОВ «КАРОЛА», має багато переваг, в порівнянні з конкурентами, а на ринку технічних випробувань і досліджень відбувається збільшення лояльності споживачів, також активізація виробництва, це все означає, що компанія повинна підтримувати і збільшувати свої сильні сторони, оскільки це є основою для розвитку підприємства.

Можливість – слабкі сторони. Результати від науково-технічного прогресу може зменшити мінімально необхідну кількість працівників при виконанні одного випробування.

Додаток Б

№ п/п	Необхідна інформація	Пошукові питання	Джерело інформації		Гіпотеза	Метод отримання інформації	Визначає
			Тип даних	Суб'єкт			
1.	Частотно-вартісна характеристика обладнання для надання послуг: ПТО, ЧТО, ТД, ЕТД на нових регіонах	Які найпривабливіші послуги є на ринку, з урахування обладнання, яке використовується під час надання (що визначає ABC аналіз)?	Якісні дані	Представник від ТОВ «КАРОЛА»	-	Кабінетні дослідження	Послуги, що приносять найбільші прибутки
2		Яка частота надання послуг на ринку, з урахування обладнання, яке використовується під час надання (що визначає XYZ аналіз)?	Якісні дані	Представник від ТОВ «КАРОЛА»	-	Кабінетні дослідження	Послуги, які мають стабільний попит
3.		Який тип обладнання необхідне для надання послуги ПТО на нових регіонах, виходячи з специфіки попиту?	Якісні дані	Представник від ТОВ «КАРОЛА»	штангенциркуль, катетомір, щупи, мікрометр, рулетка вимірювальна ...	Кабінетні дослідження	Перелік обладнання в потенційно привабливих категоріях товару для виходу на нові ринки ПТО

Продовження таблиці

№ п/п	Необхідна інформація	Пошукові питання	Джерело інформації		Гіпотеза	Метод отримання інформації	Визначає
			Тип даних	Суб'єкт			
4.		Який тип обладнання необхідне для надання послуги ЧТО на нових регіонах, виходячи з специфіки попиту?	Якісні дані	Представник від ТОВ «КАРОЛА»	штангенциркуль, катетомір, щупи, мікрометр, рулетка вимірювальна ...	Кабінетні дослідження	Перелік обладнання в потенційно привабливих категоріях товару для виходу на нові ринки ЧТО
5.		Який тип обладнання необхідне для надання послуги ТД на нових регіонах, виходячи з специфіки попиту?	Якісні дані	Представник від ТОВ «КАРОЛА»	штангенциркуль, катетомір, щупи, мікрометр, рулетка вимірювальна ...	Кабінетні дослідження	Перелік обладнання в потенційно привабливих категоріях товару для виходу на нові ринки ТД
6.		Який тип обладнання необхідне для надання послуги ЕТД на нових регіонах, виходячи з специфіки попиту?	Якісні дані	Представник від ТОВ «КАРОЛА»	штангенциркуль, катетомір, щупи, мікрометр, рулетка вимірювальна ...	Кабінетні дослідження	Перелік обладнання в потенційно привабливих категоріях товару для виходу на нові ринки ЕТД
7.		Яка вартість обладнання?	Кількісні дані	Представник від ТОВ «КАРОЛА»	Ціна	Кабінетні дослідження	Вартість закупки по каталогам та прайс-листам

Продовження таблиці

№ п/п	Необхідна інформація	Пошукові питання	Джерело інформації		Гіпотеза	Метод отримання інформації	Визначає
			Тип даних	Суб'єкт			
8.	Характеристика попиту та ємності на нових регіонах	Підприємства-замовники якої галузі представлені в даному регіоні та потребують послуги з технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки?	Якісні дані	Кравець А. К. – експерт по ринку Львівської області; Василенко В. А. – експерт по ринку Дніпропетровської області; Дмитренко М. С. – експерт по ринку Одеської області;	Будівниці, металургія, машинобудування, переробна промисловість	Опитування експертів	Потенційних споживачів
9.		Яка кількість компаній представлена в кожній галузі?	Кількісні дані	Дмитренко М. С. – експерт по ринку Одеської області;	1,5,10...	Опитування експертів	Кількість потенційних підприємств-замовників (n_i)
		Яку в середньому кількість об'єктів підвищеної небезпеки вони мають?	Кількісні дані	Андрієнко І. Г. – експерт по ринку Харківської області;	-	Опитування експертів	Кількість потенційних замовлень на одному підприємству (Q_i)
10.		Як часто в середньому виникає попит (необхідність перевірки) на одну одиницю об'єкту підвищеної небезпеки?	Кількісні дані	Хитрий К. О. – експерт по ринку Карпат	Раз у рік (1), раз у два роки (1/2), раз у п'ять років (1/5)	Опитування експертів	Періодичність попиту на ринку на нових регіонах (v_i)

Продовження таблиці

№ п/п	Необхідна інформація	Пошукові питання	Джерело інформації		Гіпотеза	Метод отримання інформації	Визначає
			Тип даних	Суб'єкт			
11.	Прогноз продажу на потенційних ринках	Яка кількість нових будівель ведено в експлуатацію у досліджуваних регіонах?	Кількісні дані	Представник від ТОВ «КАРОЛА»	-	Кабінетні дослідження	X_1
12.		Яке сальдо баштових та самохідних кранів у досліджуваних регіонах?	Кількісні дані	Представник від ТОВ «КАРОЛА»	-	Кабінетні дослідження	X_2
13.		Об'єм інвестиції в будівництво у Київській області?	Кількісні дані	Представник від ТОВ «КАРОЛА»	-	Кабінетні дослідження	X_3
14.		Яке сальдо промислових підприємств у досліджуваних регіонах?	Кількісні дані	Представник від ТОВ «КАРОЛА»	-	Кабінетні дослідження	Y_1
15.		Яке сальдо вантажопідіймальних споруд у досліджуваних регіонах?	Кількісні дані	Представник від ТОВ «КАРОЛА»	-	Кабінетні дослідження	Y_2
16.		Об'єм інвестиції в промисловість у досліджуваних регіонах?	Кількісні дані	Представник від ТОВ «КАРОЛА»	-	Кабінетні дослідження	Y_3

Продовження таблиці

№ п/п	Необхідна інформація	Пошукові питання	Джерело інформації		Гіпотеза	Метод отримання інформації	Визначає
			Тип даних	Суб'єкт			
17.		Який об'єм продажів ТОВ «КАРОЛА» у досліджуваних регіонах для будівництва?	Кількісні дані	Представник від ТОВ «КАРОЛА»	-	Кабінетні дослідження	P ₁
18.		Який об'єм продажів ТОВ «КАРОЛА» у досліджуваних регіонах для промисловості?	Кількісні дані	Представник від ТОВ «КАРОЛА»	-	Кабінетні дослідження	P ₂
19.		Який відсоток становлять споживачі, мотиваціям яких відповідає комплекс маркетингу, що пропонує компанія ТОВ «КАРОЛА»?	Кількісні дані	Кравець А. К. – експерт по ринку Львівської області; Василенко В. А. – експерт по ринку Дніпропетровської області;	0,07	Опитування експертів	i
20.		Яка оцінка потенціалу продаж (оптимістична, ймовірна та песимістична) для ТОВ «КАРОЛА» на нових ринках?	Кількісні дані	Дмитренко М. С. – експерт по ринку Одеської області; Андрієнко І. Г. – експерт по ринку Харківської області; Хитрий К. О. – експерт по ринку Карпат	-	Опитування експертів	N

Продовження таблиці

№ п/п	Необхідна інформація	Пошукові питання	Джерело інформації		Гіпотеза	Метод отримання інформації	Визначає
			Тип даних	Суб'єкт			
21.	Конкуренти та конкурентоспроможність товару ТОВ «КАРОЛА» на відібраних ринках	Які компанії конкуренти представлені на ринку?	Якісні дані	Кравець А. К. – експерт по ринку Львівської області; Василенко В. А. – експерт по ринку Дніпропетровської області; Дмитренко М. С. – експерт по ринку Одеської області; Андрієнко І. Г. – експерт по ринку Харківської області; Хитрий К. О. – експерт по ринку Карпат та представник від ТОВ «КАРОЛА»		Кабінетні дослідження та опитування експертів	Дані для побудови карт стратегічних груп
22.		Яка їх ринкова частка?	Кількісні дані	Кравець А. К. – експерт по ринку Львівської області; Василенко В. А. – експерт по ринку Дніпропетровської області; Дмитренко М. С. – експерт по ринку Одеської області; Андрієнко І. Г. – експерт по ринку Харківської області; Хитрий К. О. – експерт по ринку Карпат	-	Опитування експертів	Розподіл ринку між компаніями
		Який рівень монополізації на потенційних регіонах?	Кількісні дані	Представник від ТОВ «КАРОЛА»		Кабінетні дослідження	Вхідні дані для прийняття рішення

Продовження таблиці

№ п/п	Необхідна інформація	Пошукові питання	Джерело інформації		Гіпотеза	Метод отримання інформації	Визначає
			Тип даних	Суб'єкт			
23.		Яку кількість замовлень надають компанії на ринку за рік?	Кількісні дані	Кравець А. К. – експерт по ринку Львівської області;		Опитування експертів	Пропозиція на ринку
24.		Які характеристики є визначальними при виборі послуги?	Якісні дані	Василенко В. А. – експерт по ринку Дніпропетровської області; Дмитренко М. С. – експерт по ринку Одеської області; Андрієнко І. Г. – експерт по ринку Харківської області; Хитрий К. О. – експерт по ринку Карпат	Ціна Максимальний нормативний строк служби Строки надання послуг Контроль якості Відповідність міжнародним стандартам Наявність сучасного високотехнологічного обладнання Висококваліфікований персонал	Опитування експертів	Дані для факторного аналізу
25.		Які переваги має послуга, яку вони надають?	Якісні дані		-	Опитування експертів	Попарне порівняння послуги ТОВ «КАРОЛ А» з конкурентами (К)

Продовження таблиці

№ п/п	Необхідна інформація	Пошукові питання	Джерело інформації		Гіпотеза	Метод отримання інформації	Визначає
			Тип даних	Суб'єкт			
26.		Які недоліки має послуга, яку вони надають?	Якісні дані		-		
27.		Яке вагове значення кожної характеристики товару?	Кількісні дані		-	Опитування експертів	λ_i
28.		Який інтегральний показник конкурентоспроможності?	Кількісні дані	Представник від ТОВ «КАРОЛА»	-	Кабінетні дослідження	Конкурентоздатність послуги ТОВ «КАРОЛА»
29.	Найпривабливіші регіони	Які критерії є найважливішими при виборі ринків, на які буде виходити ТОВ «КАРОЛА»?	Кількісні дані	Горець А. С. – експерт по ринку Києва та України (від УкрАО)	-	Опитування експертів	Показник вагомості критеріїв
30.		Який регіон є найпривабливішим з точки зору потенціалу продаж, конкуренції, конкурентоспроможності ТОВ «КАРОЛА» на ньому?	Кількісні дані	Представник від ТОВ «КАРОЛА»	-	Кабінетні дослідження	Показник регіону - ринки виходу для ТОВ «КАРОЛА»

Продовження таблиці

№ п/п	Необхідна інформація	Пошукові питання	Джерело інформації		Гіпотеза	Метод отримання інформації	Визначає
			Тип даних	Суб'єкт			
31.	Оцінка динаміки ринку, компанії та точки проникнення ТОВ «КАРОЛА»	Який середній очікується приріст ринку?	Кількісні дані	Кравець А. К. – експерт по ринку Львівської області; Василенко В. А. – експерт по ринку	3%	Опитування експертів (глибинне інтерв'ю)	Динаміку ринку
32.		Через який проміжок часу ТОВ «КАРОЛА» досягне прогнозованого обсягу продажу?	Кількісні дані	Дніпропетровської області; Дмитренко М. С. – експерт по ринку Одеської області; Андрієнко І. Г. – експерт по ринку Харківської області;	Через 3 роки	Опитування експертів (глибинне інтерв'ю)	Період впровадження
33.		Якими будуть обсяги продажу до моменту досягнення розрахованих показників?	Кількісні дані	Хитрий К. О. – експерт по ринку Карпат *(глибинне інтерв'ю проводитиметься лише на відібраних ринках)	-	Опитування експертів (глибинне інтерв'ю)	Вхідні дані для розрахунку доцільності інвестиційного проекту (коротко- та середньострокові розрахунки)

Продовження таблиці

№ п/п	Необхідна інформація	Пошукові питання	Джерело інформації		Гіпотеза	Метод отримання інформації	Визначає
			Тип даних	Суб'єкт			
34.		На скільки послуг на рік будуть надалі зростати об'єми продажів ТОВ «КАРОЛА» на потенційному ринку?	Кількісні дані		30 шт.	Опитування експертів (глибинне інтерв'ю)	Вхідні дані для розрахунку доцільності інвестиційного проекту (довгострокові розрахунки)
35.		Які найкращі точки та стратегії проникнення на новий ринок?	Якісні дані		-	Опитування експертів (глибинне інтерв'ю)	Стратегія виходу на відібрані регіони
36.	Доцільність виходу на вибрані ринки	Які витрати при виході на нові ринки?	Кількісні дані	Представник від ТОВ «КАРОЛА»	-	Кабінетні дослідження	Необхідні інвестиції (грошовий потік)
37.		Які потенційні доходи ТОВ «КАРОЛА» на нових ринках?	Кількісні дані	Представник від ТОВ «КАРОЛА»	-	Кабінетні дослідження	Майбутні доходи (грошовий потік)
38.		Який період окупності виходу на нові регіони?	Кількісні дані	Представник від ТОВ «КАРОЛА»	-	Кабінетні дослідження	Норма окупності
39.		Яка рентабельність діяльності філії ТОВ «КАРОЛА»?	Кількісні дані	Представник від ТОВ «КАРОЛА»	-	Кабінетні дослідження	Сенс інвестування

Анкета №1

Шановний ____, Вас турбує компанія ТОВ «КАРОЛА», що надає послуги технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки. Ми пропонуємо Вам пройти опитування. Перед відповіддю на кожне запитання **УВАЖНО ПРОЧИТАЙТЕ ПОЯСНЕННЯ**. Це займе 20 хвилин вашого часу.

1. Заповніть таблицю 1.

Пояснення:

- в першому стовпчику необхідно вказати галузі, що є замовниками (примітка: 4 основні галузі вже введено, але якщо в вашому регіоні представленні замовники з інших галузей Вам також необхідно їх вказати);
- в другому стовпчику Ви просто вказуєте кількість підприємств в галузі, які замовляють послуги технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки;
- в третьому стовпчику Вам необхідно вказати середню кількість об'єктів підвищеної небезпеки на одному підприємстві в галузі, тобто в другому стовпчику Ви вказуєте, що в галузі, наприклад, 5 підприємств, то тут Вам необхідно вказати скільки в середньому кожне з підприємств має об'єктів підвищеної небезпеки, наприклад, 15;
- в останньому стовпчику Ви вказуєте середню частоту замовлення для всіх об'єктів підвищеної небезпеки, тобто, якщо послуги замовляють двічі на рік, то Ви ставите цифру 2, якщо один раз на рік – 1, якщо раз у два роки – $\frac{1}{2}$ і тд.

Таблиця 1 – Ємність ринку

Галузь	Кількість компаній	Кількість об'єктів підвищеної небезпеки	Середня частота замовлення
Будівництво			
Машинобудування			
Металургія			
Переробна промисловість			

2. Для відповіді на дане питання анкети Вам спочатку необхідно ознайомитися з наступною внутрішньою інформацією ТОВ «КАРОЛА»:

Таблиця 2 – Стратегія ТОВ «КАРОЛА»

Елемент ринкової стратегії	Елемент стратегії	Фактично існує на даний час	Аргументуючі фактори
Товарна стратегія	Марка	Відсутній бренд, існує як товарна марка.	Немарочна конкуренція, оскільки ринок олігополії. Стандартизовані послуги.
	Ширина та глибина асортименту	На даний момент, підприємство надає усі послуги, які можливо пропонувати на даному ринку.	Загострення конкуренції. Наявність високотехнологічного обладнання та кваліфікованих експертів.
Цінова стратегія	Метод ціноутворення	Спрямований на конкурентів (поточний рівень цін) та метод середніх витрат.	Нецінова конкуренція, тому підприємству необхідно мінімізувати витрати.
Збутова стратегія	Тип збуту	Прямий збут.	-
Стратегія просування	Тип стратегії просування.	Комбінована стратегія (участь у конференціях, публікації в тематичних виданнях).	Підвищення конкуренції на ринку. Достатні технічні умови задля створення якісного процесу надання послуг, що буде приваблювати споживачів.
	Інтерактивний маркетинг	Сайт підприємства (http://karola.com.ua)	Підвищення популярності мережі Інтернет. Досвід роботи із сайтом.

Тепер Ви можете відповісти на наше питання.

Який процент становлять підприємства-замовники, мотиваціям яких відповідає комплекс маркетингу, що пропонує компанія ТОВ «КАРОЛА»?

%

3. Тепер Вам необхідно надати експерту оцінку потенційних продажів (кількість наданих послуг у рік (шт.)) ТОВ «КАРОЛА» на вашому регіоні:

Таблиця 3 – Прогноз продажів

Оптимістичний прогноз	Найбільш ймовірний	Песимістичний

4. Заповніть таблицю 4.

Пояснення:

- в першому стовпчику Ви вказують компанії, які на Вашу думку є конкурентами для ТОВ «КАРОЛА» (Ви можете додавати скільки завгодно рядків);
- в другому стовпчику Вам необхідно вказати їх ринкову частку;
- в останньому стовпчику Ви вказуєте яку кількість послуг вони надають у рік.

Таблиця 4 – Конкуренти

Конкурент	Частка ринку	Кількість наданих послуг за рік

5. Які характеристики підприємства-замовники враховують при замовленні послуги у підприємства?

Нижче наведений перелік характеристик з яких Вам необхідно вибрати саме ті, що враховуються в процесі прийняття рішення, ті які не враховуються можете просто видалити, також Ви також можете додавати характеристики, якщо Ви вважаєте, що вони також впливають на вибір.

- Ціна послуги
- Максимальний нормативний строк служби після випробувань
- Строки надання послуг
- Контроль якості
- Репутація компанії
- Кількість міжнародних стандартів у компанії
- Досвід на ринку
- Кількість одиниць сучасного високотехнологічного обладнання
- Кількість висококваліфікованого персоналу
- інші:

6. Який очікується середній темп росту ринку (у %)?

7. На скільки одиниць у рік ТОВ «КАРОЛА» зможе збільшувати свої обсяги продажу (шт.)?

Дякую за Вашу допомогу! На все добре!

Анкета №2

Шановний ____, Вас турбує компанія ТОВ «КАРОЛА», що надає послуги технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки. Ми пропонуємо Вам пройти ще одне опитування. Перед відповіддю на кожне запитання **УВАЖНО ПРОЧИТАЙТЕ ПОЯСНЕННЯ**. Це займе 20 хвилин вашого часу.

Перший блок:

Пояснення: В кожному питанні Вам необхідно вказати цифру, що буде вказувати на найкращий показник на ринку.

1. Яка найменша ціна на ринку?
2. Який максимальний нормативний строк служби можуть дозволити компанії, які працюють на ринку?
3. Який мінімальний період надання послуг компаніями на ринку?
4. Яку максимальну кількість міжнародних стандартів мають компанії на ринку?
5. Який максимальний досвід на ринку мають компанії?
6. Яку максимальну кількість одиниць сучасного високотехнологічного обладнання мають компанії?
7. Яку максимальну кількість висококваліфікованого персоналу мають компанії на ринку?

Другий блок:

Пояснення: Вам необхідно визначити вагоме значення кожної характеристики.

Вам необхідно заповнити таблицю за наступним принципом:

- 0, якщо показник у стовпчику є важливішим за показник у рядку,
- 1, якщо показник у рядку є важливішим за показник у стовпчику.

Таблиця 1 – Вагові значення характеристик

	1	2	3	4	5	6	7
1. Ціна							
2. Максимальний нормативний строк служби							
3. Строки надання послуг							
4. Кількість міжнародних стандартів							
5. Досвід на ринку							
6. Кількість одиниць сучасного високотехнологічного обладнання							
7. Кількість висококваліфікованого персонал							

Анкета №3

Шановний ___, Вас турбує компанія ТОВ «КАРОЛА», що надає послуги технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки. Сьогодні нам з Вами необхідно визначити ринку виходу для ТОВ «КАРОЛА». Для цього був обраний метод аналізу ієрархій. Отже, Вам необхідно буде заповнити декілька таблиць. Це займе 20 хвилин вашого часу.

Вам необхідно заповнити таблицю за наступним принципом:

Початково попарне порівняння по якісній шкалою, з подальшим перетворенням в бали:

- Однаково = 1
- трохи важливіше (менше важливіше) = 3 (1/3)
- важливіше (неважливо) = 5 (1/5)
- значно важливіше (неважливо) = 7 (1/7)
- принципово важливіше (неважливо) = 9 (1/9)

При проміжному думці використовуються проміжні бали 2, 4, 6, 8.

Наприклад, якщо ємність ринку важливіша за рівень монополізації, то цифра 5 ставиться у першому рядку третього стовпчика, а 1/5 у третьому рядку першого стовпчика, якщо ємність ринку є менш важливою за обсяги продажу, то цифра 1/3 ставиться у першому рядку другого стовпчика, а 3 у другому рядку першого стовпчика.

	Ємніс ть ринку	Обсяг прода жу	Рівень монополіз ації	Конкурентоспромо жність товару	Кількіст ь конкуре нтів
Ємність ринку					
Обсяг продажу					
Рівень монополізації					
Конкурентоспромо жність товару					
Кількість конкурентів					

Додаток Е

Гайд

Для проведення глибинного інтерв'ю
для визначення динаміки ринку, компанії та точок проникнення ТОВ «КАРОЛА»

Доброго дня. Мене звати _____

Я хотів би поговорити з Вами про можливості виходу ТОВ «КАРОЛА» на регіон.
Перш за все, давайте познайомимось.

І. Знайомство з кореспондентом

Як до Вас звертатись? Розкажіть трохи про себе: скільки Ви вже працюєте на ринку?

ПІБ _____ Адреса _____ (регіон/ область/ місто)

ІІ. Ознайомлення кореспондента з діяльністю ТОВ «КАРОЛА»

Надається загальна інформація про ТОВ «КАРОЛА» та про попередні результати дослідження для загального ознайомлення експерта з ситуацією.

Таблиця 1 – Стратегія ТОВ «КАРОЛА»

Елемент ринкової стратегії	Елемент стратегії	Фактично існує на даний час	Аргументуючі фактори
Товарна стратегія	Марка	Відсутній бренд, існує як товарна марка.	Немарочна конкуренція, оскільки ринок олігополії. Стандартизовані послуги.
	Ширина та глибина асортименту	На даний момент, підприємство надає усі послуги, які можливо пропонувати на даному ринку.	Загострення конкуренції. Наявність високотехнологічного обладнання та кваліфікованих експертів.
Цінова стратегія	Метод ціноутворення	Спрямований на конкурентів (поточний рівень цін) та метод середніх витрат.	Нецінова конкуренція, тому підприємству необхідно мінімізувати витрати.
Збутова стратегія	Тип збуту	Прямий збут.	-
Стратегія просування	Тип стратегії просування.	Комбінована стратегія (участь у конференціях, публікації в тематичних виданнях).	Підвищення конкуренції на ринку. Достатні технічні умови задля створення якісного процесу надання послуг, що буде приваблювати споживачів.
	Інтерактивний маркетинг	Сайт підприємства (http://karola.com.ua) .	Підвищення популярності мережі Інтернет. Досвід роботи із сайтом.

Показники по основним критеріям для ТОВ «КАРОЛА»:

1. Ціна – 5700 грн.
2. Максимальний нормативний строк служби – 5 років.
3. Строки надання послуг – 15 днів.
4. Кількість міжнародних стандартів – 3 штуки.
5. Досвід на ринку – 14 років.
6. Кількість одиниць сучасного високотехнологічного обладнання – 33 одиниці.
7. Кількість висококваліфікованого персоналу – 12 осіб.

Таблиця 2 – Зведенні дані про регіони

	Ємність ринку	Обсяг продажу	Рівень монополізації	Конкурентоспро можність	Кількість конкурентів
Дніпропетровська область	1949	423	1599	0,8487	7
Львівська область	1827	424	1573	0,8556	8

*надається той регіон, на якому проводиться глибинне інтерв'ю

III. Поставка питань

1. Який очікується середній темп росту ринку (у %)?
2. Через скільки років ТОВ «КАРОЛА» досягне прогнозованого обсягу продажу?
3. Якими будуть обсяги продажу % (від прогнозу):
 - a. За перший рік:
 - b. За другий рік:
 - c. За третій рік:
 - d.
4. На скільки одиниць у рік ТОВ «КАРОЛА» зможе збільшувати свої обсяги продажу (шт.)?
5. На які сегменти ринку краще спочатку виходити?

Графік проведення дослідження

Етап дослідження	Зміст етапу	Трудомісткість робіт (людино-дні)
1. Обґрунтування мети маркетингового дослідження	Отримання завдання на виконання маркетингового дослідження	1
	Визначення потреб у маркетинговій інформації	2
	Узгодження необхідної інформації	2
Усього на перший етап		5
2. Розробка методики маркетингового дослідження	Пошук та аналіз джерел інформації	3
	Розробка пошукових питань	3
	Збір інформації	4
	Розробка підходів до опитувань експертів	2
Усього на другий етап		12
4. Обробка отриманої інформації, аналіз інформації, розробка рекомендацій	Аналіз первинно інформації	2
	Систематизація та узгодження інформації	2
	Розробка рекомендацій	1
Усього на третій етап		5
3. Збір та обробка первинної інформації	Проведення опитувань експертів	17
	Попередній аналіз первинної інформації	8
Усього на четвертий етап		25
5. Оформлення звіту та презентація результатів	Узгодження формату звіту	1
	Оформлення звіту	1
	Презентація звіту	1
Усього на п'ятий етап		3
Усього на дослідження		50

АВС аналіз послуг ТОВ «КАРОЛА»

Послуга	Дохід (грн)	Частка	Накопичена частка	Група
Повний технічний огляд баштових кранів	834000	26,97%	26,97%	A
Повний технічний огляд козлових кранів	314000	10,16%	37,13%	A
Частковий технічний огляд баштових кранів	275000	8,89%	46,02%	A
Частковий технічний огляд козлових кранів	272000	8,80%	54,82%	A
Повний технічний огляд самохідних стрілових кранів	255000	8,25%	63,07%	A
Повний технічний огляд мостових кранів	243000	7,86%	70,92%	A
Частковий технічний огляд самохідних стрілових кранів	137000	4,43%	75,36%	A
Технічне діагностування мостових кранів	107000	3,46%	78,82%	A
Технічне діагностування козлових кранів	98000	3,17%	81,99%	B
Частковий технічний огляд мостових кранів	94000	3,04%	85,03%	B
Експертиза (відповідність) технічної документації баштових кранів	92000	2,98%	88,00%	B
Технічне діагностування самохідних стрілових кранів	78000	2,52%	90,52%	B
Повний технічний огляд кранів-балок	72000	2,33%	92,85%	B
Технічне діагностування баштових кранів	54000	1,75%	94,60%	B
Частковий технічний огляд кранів-балок	45000	1,46%	96,05%	C
Технічне діагностування кранів-балок	37000	1,20%	97,25%	C
Експертиза (відповідність) технічної документації мостових кранів	31000	1,00%	98,25%	C
Експертиза (відповідність) технічної документації самохідних стрілових кранів	23000	0,74%	99,00%	C
Експертиза (відповідність) технічної документації козлових кранів	17000	0,55%	99,55%	C
Експертиза (відповідність) технічної документації кранів-балок	14000	0,45%	100,00%	C

Додаток 3

XYZ аналіз послуг ТОВ «КАРОЛА»

Послуга	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	Всього	Коефіцієнт варіації	Група
Повний технічний огляд баштових кранів	69000	72000	68000	65000	73000	74000	59000	68000	72000	83000	62000	69000	834000	8,88%	X
Повний технічний огляд козлових кранів	15000	12000	17000	30000	35000	29000	12000	27000	47000	33000	30000	27000	314000	40,04%	Z
Частковий технічний огляд баштових кранів	22000	23000	20000	17000	27000	28000	21000	12000	33000	24000	25000	23000	275000	23,42%	Y
Частковий технічний огляд козлових кранів	20000	12000	25000	17000	25000	28000	29000	27000	17000	30000	21000	21000	272000	24,62%	Y
Повний технічний огляд самохідних стрілових кранів	23000	21000	22000	16000	18000	25000	29000	22000	17000	18000	20000	24000	255000	17,62%	Y
Повний технічний огляд мостових кранів	12000	14000	12000	27000	7000	43000	45000	12000	7000	31000	10000	23000	243000	66,56%	Z
Частковий технічний огляд самохідних стрілових кранів	11000	10000	12000	9000	12000	12000	12000	11000	13000	11000	12000	12000	137000	9,49%	X
Технічне діагностування мостових кранів	9000	8000	2000	1000	1000	3000	12000	30000	2000	14000	14000	11000	107000	93,64%	Z
Технічне діагностування козлових кранів	7000	3200	13000	1000	7000	1200	7000	12000	7600	12000	15000	12000	98000	57,56%	Z
Частковий технічний огляд мостових кранів	8000	9000	5000	6000	7000	9000	8000	11000	10000	8000	6000	7000	94000	22,33%	Y
Експертиза (відповідність) технічної документації баштових кранів	7000	1000	5000	2000	12000	1000	17000	14000	2000	13000	7000	11000	92000	73,22%	Z

Послуга	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	Всього	Коефіцієнт варіації	Група
Технічне діагностування самохідних стрілових кранів	6000	7000	6200	6000	6500	6700	7000	7000	7000	6000	6500	6100	78000	6,63%	X
Повний технічний огляд кранів-балок	5000	5300	5000	5700	5000	10000	7000	5000	6000	6000	6000	6000	72000	23,34%	Y
Технічне діагностування баштових кранів	4000	5200	4000	7000	3000	5000	4000	4000	5000	4000	3500	5300	54000	23,57%	Y
Частковий технічний огляд кранів-балок	2000	1000	2800	7000	5000	3000	4000	5000	7000	4000	1200	3000	45000	53,05%	Z
Технічне діагностування кранів- балок	5000	2000	7000	3000	2000	2000	2000	3000	7000	1000	1000	2000	37000	68,39%	Z
Експертиза (відповідність) технічної документації мостових кранів	3000	2500	3500	2000	3000	1000	2600	1000	2000	2500	2000	5900	31000	49,84%	Z
Експертиза (відповідність) технічної документації самохідних стрілових кранів	1000	2000	1500	3000	1600	1300	3500	4000	1000	2100	1000	1000	23000	54,67%	Z
Експертиза (відповідність) технічної документації козлових кранів	1200	1300	2000	700	800	1200	1000	1500	2700	1000	1000	2600	17000	47,19%	Z
Експертиза (відповідність) технічної документації кранів-балок	1000	900	1200	1000	1300	1300	1200	1000	1300	1000	900	1900	14000	23,78%	Y

